

VAJDA ÉVA<sup>1</sup>

## A BIZALOM SZEREPE A CSALÁDI VÁLLALATOKBAN

## ROLE OF TRUST IN FAMILY BUSINESSES

*A tanulmány a bizalom szerepét mutatja be a családi vállalatok versenyelőnyének megszerzése és megtartása szempontjából. A cikk két jól elkülöníthető részből áll. Egyrészt egy rövid beszámolót tartalmaz a Budapesti Corvinus Egyetem Családi Vállalatok Központjának pódiumbeszélgetéséről, amelynek témája a családi vállalatok generációváltása során az utódok karrierdöntésének dilemmája volt. Másrészt egy irodalomáttekintést foglal magában, amelyben taglalom a családi vállalatok fogalmát, jelentőségét; kitérek a bizalom fogalmára és jellemzőire, végül bemutatom a bizalom fenntartását a családi vállalatokban.*

*The study focuses on the role of trust in gaining and retaining competitive advantage of family businesses. This paper consists of two parts. On the one hand, it comprises a brief report about a Panel Discussion organized by Family Business Center of Corvinus University of Budapest, discussing the career dilemma of successors at family businesses. On the other hand, it includes a literature review about the concept and the importance of family businesses, the concept and the features of trust, and finally, the sustainment of trust in family businesses.*

### 1. BEVEZETÉS

A családi vállalkozások hosszútávú sikerét az jelenti, hogy képesek-e a családból kiindulva a kezdeti, legmélyebb szintű, interperszonális bizalmat fejlődésük során a vezetőkbe vetett kompetencia-alapú bizalommá, majd a rendszerekbe és szabályzatokba vetett bizalommá újra és újra áttanszformálni és ezáltal megőrizni versenyelőnyüket. A tanulmány a bizalom szerepét mutatja be a családi vállalatok versenyelőnyének megszerzése és megtartása szempontjából. A bevezetést követően áttekintettem a szakirodalmat a családi vállalatok és a bizalom témakörében. A 2. fejezetben kitérek a családi vállalat fogalmára. A 3. fejezetben bemutatom a családi vállalatok jelentőségét és azok előnyeit. A 4. fejezetben a családi vállalatok helyzetére és sajátosságaira térek ki hazánkban. Az 5. fejezetben összefoglalom a bizalom fogalmát és jellemzőit. Ezt követően a 6. fejezetben a bizalom kormányzásban betöltött szerepét és fenntartását vizsgálom a családi vállalatok működése és fejlődése során.

<sup>1</sup> Tudományos segédmunkatárs, Családi Vállalatok Központ, Vezetéstudományi Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem

## 2. A CSALÁDI VÁLLALAT FOGALMA

A családi vállalati kutatásban nincs egységen elfogadott családi vállalat definíció. Ennek két oka van. Egyrészt ezek a gazdasági szervezetek nagyon heterogének. Méretük a néhány alkalmazottal működő mikro- és kisvállalkozásoktól a több ezer fős, nemzetközi jelenlétű multinacionális nagyvállalatokig terjedhet. Másrészt a családi befolyás is nagyon változatos ezekben a családi cégekben. Ugyanakkor a családi vállalatok meghatározásában két általános irány létezik. Egyrészt operatívan megadhatjuk a családi befolyás szintjeit (components of involvement), amelyek a család formális befolyásának mértékét mérik (a családi tulajdonrész nagyságát, a családtagok bevonódásának fokát a cég működése feletti kontrollba, vagy az operatív döntéshozatalba). Másrészt meghatározhatjuk, hogyan viselkednek azok a családtagok, akik ott dolgoznak a családi cégben (essence of involvement). Megvizsgálhatjuk, hogy az értékek, a család fontossága megjelenik-e a vállalat értékeiben, valamint a család hosszú távon fenn akarja-e tartani a családi tulajdonlást [Wagner, 2016].

Mindkét megközelítést érte kritika, és nem alakult ki általánosan elfogadott, egységes definíció. Ez a tanulmány – összhangban a Zellweger (2017) által használt általános meghatározással – a továbbiakban családi vállalatnak tekinti azt a vállalatot, amelyben a család domináns kontrollal rendelkezik a vállalat felett, és ezt a domináns kontrollt hosszú távon fenn szeretné tartani [Zellweger, 2017].

## 3. A CSALÁDI VÁLLALATOK JELENTŐSÉGE

Fukuyama [1995] szerint a gazdaság társadalmi beágyazottsága miatt nemcsak az önérdék-vezéreltséget feltételező költség-haszon elv, szerződések, szankciók szabályozzák a kapcsolatokat, amelyeket költségvonzatuk miatt a szerző a „bizalmatlanság adójának” nevez, hanem a társadalom tagjai közötti kölcsönös bizalom is. Eddleston és munkatársai [2010] úgy fogalmaznak, hogy – habár a szakértők hajlamosak megfedkezni róla – a legtöbb gazdasági tevékenység olyan alapvető bizalmat igényel, amelyet pusztán szerződés nem adhat meg. A kölcsönös bizalom társadalmi tőkeként befolyásolja a társulási készséget, és alapul szolgálhat a vállalatok gazdasági lehetőségeinek hatékony kihasználásához, valamint kihat a szervezet tagjainak jólétére is [Sass, 2011].

A kutatások azt mutatják, hogy a családi vállalatok jobban képesek a bizalom kiaknázására, ami nemcsak komoly versenyelőnyt jelenthet számukra, hanem a családi vállalatok elterjedése és sikeres működése a társadalom és a gazdaság ellenállóképességét is erősítheti. Éppen ezért fontos megértünk a bizalom szerepét és működési jellegzetességeit, sajátosságait a családi vállalatokon keresztül.

A család az emberi együttélés legősbibb és legkisebb egysége, amely évezredek óta a társadalom és a gazdaság alapegysége is volt, így tehát a családi vállalat a vállalatok egyik legidősebb formája. A családok szerte a világon olyan természetesen előforduló közösségeket hoznak létre, amelyek bizalmi kapcsolatokra épülnek [Fukuyama, 1995]. A családi dimenzióval rendelkező vállalkozások éppen ezért hajlamosak a bizalmat, mint irányítási mechanizmust segítségül hívni működésük során [Eddleston et al., 2010]. A családi vállalatok gazdasági jelentőségét napjainkban jól mutatja, hogy Németországban a vállalatok 90%-át irányítják családok, amelyek a GDP több mint felét adják.

### 3.1. A CSALÁDI VÁLLALATOK ELŐNYEI

Kutatások szerint a családi cégek hatékonyabbak a bizalom kiaknázásában olyan általános gazdasági és társadalmi környezetben, amelyben a formális, jogi és szabályozó intézmények rosszul működnek és emiatt az emberek intézményekbe, rendszerekbe vetett bizalma meggyengülni látszik –. A családi vállalatok gyakorlataik által ugyanis ellensúlyozni tudják azokat a hátrányokat, amelyekkel a cégeknek ilyen környezetben szembesülniük kell [Goel et al., 2014].

Egyrészt a családi vállalatok a családi kapcsolatok által olyan informális normákat hordoznak, mint a feltétel nélküli bizalom, a kölcsönös támogatás, a családi tekintély és az önzetlenség, amelyek segítik a megbízható, hosszú távú kapcsolatok kialakítását és fenntartását, amikor a szerződéseket nehezen lehet érvényesíteni a piacon. Ezáltal tranzakciós költségeik alacsonyabbak, mint versenytársaiké [Zellweger, 2017].

Másrészt a fogyasztók általános meggyőződése, hogy a családi vállalkozások rendszerei, gyakorlatai megbízhatóbbak, továbbá ezek a vállalatok rendszerint több frontvonalbeli alkalmazottat is foglalkoztatnak, akik a személyességükön keresztül szintén nagyobb bizalmat generálnak a fogyasztókban.

A családi vállalkozások, vállalatok általában ellenállóbbak a stagnáló vagy hanyatló gazdasági helyzetekben is, amelynek számos összetevője van.

Induló vállalkozásoknál fontos megemlíteni, hogy a család érzelmi támogatást és erőforrásokat nyújthat a vállalkozás alapítója számára, aki így a vállalkozói tevékenységet kevésbé érzékelheti megterhelőnek, stresszesnek. Az alapító megélése, érzelmei pedig befolyásolják a vállalkozói készségeket, amelyek a lehetőségek felismeréséhez, a kreativitáshoz, a környezet észleléséhez és a heurisztikák alkalmazásához kapcsolódnak [Eddleston et al., 2010].

Fontos az is, hogy a már meglévő, régebbi családi vállalatok nem években, hanem generációkban gondolkodnak, éppen ezért jobban törekszenek munkavállalóik hosszú távú megtartására még nehéz piaci körülmények között is. Vezetőik és munkavállalóik jellemzően magas szintű szervezetspecifikus tudással rendelkeznek, amelyek a szervezetben eltöltött hosszú idő alatt halmoznak fel. Így a családi vállalatok működésük során jelentős humán tőkével és vállalat-specifikus tudással rendelkeznek, amelyek révén képesek a források hatékony felhasználására. A bizalomra épülő kultúra, a szervezet tagjainak erős elköteleződése és a közösségtudat csökkenti az ügynök problémát és az abból adódó ellenőrzés költségét, ugyanakkor elősegíti az ötletek és a tudás hierarchián át történő hatékony átadását, amely serkenti az innovatív magatartást. A munkavállalók hosszú foglalkoztatása és az erős kötődés a radikális innovációt ugyan gátolhatja, de a fokozatos innovációra pozitív hatással van [Zellweger, 2017]. A családi vállalatok nem pénzügyi céljaik – a külső érintettekkel, például beszállítókkal és ügyfelekkel való szoros kapcsolatok megőrzése – révén bizalomra épülő kiterjedt kapcsolati hálóval rendelkeznek. Így külső partnereiken keresztül értékes információhoz juthatnak az új trendekről, a változó fogyasztói igényekről és találmányokról. Az értékes és gyors visszajelzések csökkentik a költségeket és egyszerűbbé, valamint gyorsabbá teszik a fejlesztési ciklust.

A forrásbevonás során a családi vállalatokra jellemző a takarékoság, amely alacsonyabb tranzakciós és vállalatirányítási költségekkel párosul, ez pedig az innovációra szánt források hatékonyabb felhasználását teszi lehetővé. Összességében a családi vállalatok tehát kisebb innovációs inputtal nagyobb innovációs outputra képesek.

A családi vállalkozások alapját képező interperszonális bizalom számos gazdaság fejlődését elősegítheti – ilyen például Japán, Oroszország, India, Latin-Amerika és Nagy-Britannia -, hiszen

a családok fontos tőkeforrást jelentenek a családi vállalatok számára, amennyiben a tőkepiacok fejletlenek, vagy a tőkepiacokhoz való hozzáférés nehéz [Zellweger, 2017].

A következő tényező, ami befolyásolja a bizalmat, az az iparág és annak sajátosságai. A családok és a munkavállalók hosszútávú elköteleződése, a kölcsönös bizalomra épülő légkör, valamint a helyi közösségekhez fűződő szoros kötelékek a családi vállalkozások számára lehetővé teszi, hogy versenyelőnyt alakítsanak ki. Ebből adódóan különösen olyan iparágakban sikerül érvényesülniük, ahol fontosak a hosszútávú, stabil és személyes, valamint a helyi közösségekben meglévő bizalmi kapcsolatok [Zellweger, 2017], továbbá a reputáció és a tacit tudás átadásának képessége. A kutatások azt mutatják tehát, hogy az ilyen jellegű nem forgalomképes eszközöket a családi vállalatok relatív előnnyel képesek létrehozni és fenntartani többek között takarékoságuknak, személyességüknek és gyakorlatiasságuknak köszönhetően.

Az olyan kiskereskedelmi, élelmiszer és gasztronómiai iparágak szolgáltatásánál például, amelyek a mindennapi élet szempontjából fontos termékekkel foglalkoznak, különösen fontos, hogy mit és kitől vásárolnak a fogyasztók. Éppen ezért az ügyfelek hajlamosak inkább a megbízható kiskereskedőket, éttermeket és szállodákat támogatni. Ilyen esetekben nagyobb valószínűséggel alakul ki az ügyfélhűség is, hiszen a szállító és az ügyfél többszörös interakciókon keresztül ismerhetik meg egymást. A szolgáltató iparágakon kívül tehát a családi vállalatok jelen vannak még a kis- és nagykereskedelemben, a mezőgazdasági szektorban, de nagy a családi vállalatok befolyása a globális sörgyártás, illetve a világ legnagyobb autógyárainak tulajdonosai között is [Zellweger, 2017].

Ugyanakkor a családi cégek alulreprezentáltak a gyártás, a magas növekedésű és tőkeigényes iparágak és a pénzügyi szolgáltatások területén, valamint az olyan iparágakban, ahol szükség van a képzett és professzionális humán erőforrásra, a komplex és speciális technológiák alkalmazására és a pénzügyi forrásokhoz való könnyű hozzáférésre [Eddleston, 2010].

A kutatások azt mutatják, hogy a családi vállalatok egymás között is, saját hálózataikon át is jobban képesek az ilyen nem forgalomképes eszközöket, a társadalmi tőkét és tudást megosztani, közvetíteni.

A nem családi vállalatokhoz képest a családi vállalatok versenyelőnyét a kezdetben meglévő erős bizalom határozza meg, amelynek megtartása, megőrzése kulcsfontosságú, ahogy a vállalat növekszik.

#### **4. A CSALÁDI VÁLLALATOK MAGYARORSZÁGON**

A családi vállalkozási forma sok szempontból hasonló szerepet játszik a magyar gazdaságban, mint más gazdaságokban, ugyanakkor a közép-kelet-európai régió és az ország sajátos társadalmi és gazdasági fejlődése következtében számos jellegzetességgel is bír.

A magyar nemzeti kultúra egyik jellegzetessége, hogy a társadalom tagjai kevésbé hisznek saját kezdeményezéseik erejében, felülről várják sorsuk jobbrafordulását. A magyar nemzeti kultúra individualista. A magyar lakosság általánosított (mások iránti) bizalmi indexe alacsonyabb, mint Nyugat-Európában, ugyanakkor az intézményi bizalom indexének rangsorában Magyarország még ennél is lényegesen alacsonyabb pozíciót foglal el [Tóth, 2010].

A rendszerváltást követően, az 1990-es évek első felében lezajlott radikális gazdasági átalakulás következtében a családi vállalkozások közel egyszerre indultak el, így az akkori alapítók életkoruknál fogva a 2010-es évek környékén kezdtek el tömegesen szembesülni a generációváltás problémájával. Míg az utódlást a családi vállalkozási szakirodalomban mindenhol a családi

vállalati rendszer természetes fejlődéséből következő, mikroszintű jelenségként taglalják, addig Magyarországon és a posztszocialista régióban az utódlás kérdése makroszintű kihívássá is vált, amely családi vállalatok tízezreit kezdte el szinte egy időben érinteni. [Wieszt-Drótos, 2018].

A Budapesti Corvinus Egyetem Családi Vállalatok Központ (továbbiakban Center of Family Business, azaz CFB) kutatása alapján a legalább 80 millió, legfeljebb 150 milliárd Ft árbevétel-lel rendelkező, döntően magyar tulajdonban álló és nem a pénzügyi szektorban működő társas vállalkozás körülbelül 91%-a számít kisvállalkozásnak, 8%-a középvállalkozásnak és 1%-a pedig nagyvállalatnak [Wieszt-Drótos, 2018].

A vállalkozói kultúra jellegzetességeiből [Wieszt, 2019; 2020; Lengyel, 2009; Keller, 2009], valamint a magyar társadalomra jellemző bizalomhiányból következően [Tóth, 2010], habár a családi vállalkozások között erős informális viszonyok szövődtek, formális együttműködés csak a 2000-es években alakult ki közöttük.

Két nagyobb szervezet jött létre, amelyet családi cégek alapítottak, és amelyek célja a családi cégek érdekképviselete, önfejlesztése, összefogásuk és hálózatosodásuk elősegítése. Az egyik a Felelős Családi Vállalatokért Egyesület, amely a Family Business Network magyar tagtestülete. 2009-ben alapították elsősorban a közepes, illetve a nagyvállalatok összefogására. A másik a Családi Vállalatok Országos Egyesülete, amely 2014-ben alakult és kisebb vállalatok összefogására, valamint elsősorban éppen a generációváltással kapcsolatos problémák tudatosítására és azok kezelésének elősegítésére helyezi a hangsúlyt [Wieszt-Drótos, 2018].

A német Stiftung Familienunternehmen és a Péter Horváth Stiftung szakmai és pénzügyi támogatásával működő BCE Családi Vállalatok Központ Magyarországon elsőként szintén azért jött létre, hogy erősítse a magyar társadalomban a családi vállalati kultúrát és elősegítse a hazai családi vállalatok fejlődését oktatási, valamint kutatási tevékenysége révén. A központ főbb kutatási irányai az utódlás, a vállalati kormányzás és a változás-innováció-adaptáció. A CFB 2018 márciusában tartotta első nemzetközi konferenciáját neves hazai és nemzetközi előadók-kal „Társaságirányítás és utódlás a családi vállalatokban – hol tartunk most és mit tanulhatunk a nemzetközi gyakorlatból?” címmel. Továbbá 2018 tavaszán létrehozta a Corvinus Family Business Club-ot, amelynek célja, hogy megszólítsa és közösséggé formálja azokat a hallgatókat, akiket egyrészt érdekel a családi vállalatok témája, valamint azokat, akiknek családi vállalkozásuk van és utódlásban érdekeltek. Nehézség, hogy a családi vállalat utódai más nyugati országokhoz képest jellemzően „rejtőzködnek” és nem vállalják nyíltan gyökereiket hallgatóként. Ezért a központ fontos küldetése annak megerősítése, hogy a potenciális utódok – a nagy nemzetközi cégek állás kínálata mellett – büszkeségként és prioritásként tekintsenek arra, hogy őket otthon családi vállalat várja, és ha akarnak, tudatosan készülhessenek annak átvételére. A munkánk, a kutatások, az oktatás és a személyes beszélgetések révén azt láttuk, hogy az utódok az alapszak elvégzésével hármast döntési helyzettel szembesülnek: 1) továbbtanulnak mesterszakra itthon vagy külföldön, 2) „hazamennek” és besegítenek otthon a családi cégben, vagy 3) dolgozni kezdenek, és a családi vállalkozástól független karriert építenek. Mindegyik kimenetnek helye lehet az utódok és az elődök személyes preferenciáinak, valamint a család és a cég igényeinek megfelelően. A CFB a klub első, a „Hármas útelágazás – Utódlás a családi vállalatokban” c. rendezvényével ebben az alapvető karrier-dilemmában próbált támogatást nyújtani. A pódiumbeszélgetés során két volt corvinusos hallgató osztotta meg tapasztalatait a jelenlévőkkel. Fülöp Csilla az AgroSprint Zrt. második generációs tulajdonosa, aki a vállalatnál a marketing és a termékfejlesztés területet képviseli, valamint pénzügyi befektetésekkel, befektetéselemzéssel foglalkozik. Fülöp Szabolcs a Trans-Sped Kft. szállítmányozási vállalatának jelenleg második

generációs ügyvezető igazgatója. Saját élettörténetükön keresztül engedtek betekintést a karrierválasztás dilemmájába: folytassák-e a családi üzletet vagy találják meg a saját útjukat, vagy esetleg lehetséges ez a kettő egyszerre? Az utódlás folyamata kapcsán mindketten kiemelték a bizalom szerepét és fontosságát. Elmondásuk szerint kulcsfontosságú, hogy a kölcsönös bizalom kialakuljon, és utódként elnyerjék a cégben dolgozó családtagok, valamint a nem családtag vezetők bizalmát. Kezdetben belépéskor a már megszerzett diplomák és szakmai tapasztalatok ugyan segíthetnek bizonyítani a szakmai hozzáértés meglétét az őket akár gyermekként is már ismerő vezetők előtt, ugyanakkor ezt követően a bizalmat már csak úgy lehet megtartani, ha megfelelő hozzáállás, szaktudás, szakismeret, az összefüggések átlátása és jó döntések meghozatala társul hozzá. Kiemelték, hogy az elődök és az utódok közötti szoros kapcsolat, a bizalom, az üzlethez, a munkához, a munkavállalókhöz és a partnerekhez való közös alapelvek és értékek sokat segítenek abban, hogy a jelenlegi vezető családtagok, tehát szüleik érzelmi el tudják engedni a cég irányítását, ugyanakkor a legjobb, ha mindez a család tudatos döntése és egy többéves, jól előkészített folyamat eredménye, amelyben mindkét fél komfortosan érzi magát. Fülöp Csilla megemlítette, hogy jelenleg éppen a családi alkotmány megalkotásán dolgoznak, amelyben a család lefekteti az üzlettel és a tulajdonlással kapcsolatos kérdéseket a családtagok számára a jövőre nézve. Hangsúlyozta, hogy a családi alkotmány formális, strukturális szabályozó eszközként hatékony megoldás a családi konfliktusok megelőzése érdekében. Fülöp Szabolcs ugyanakkor arról számolt be, hogy jelenleg társvezető édesapjával azon dolgoznak, hogy kialakítsák a családi vállalati kormányzás rendszerét. Céljuk az, hogy olyan kontrollmechanizmusokat, vállalatirányítási rendszereket dolgozzanak ki, amely szakértő menedzserek felügyeletével irányítja a vállalatot anélkül, hogy a tulajdonos napi szinten rajta tartaná minden a kezét. Ugyanakkor kiemelte, hogy egy ilyen általuk megbízhatónak tartott rendszer megalkotása tanácsadók bevonásával is több időt vesz igénybe, és nagy erőfeszítéseket igényel a részükről, mint tulajdonosok részéről is.

## 5. A BIZALOM FOGALMA ÉS JELLEMZŐI

A 3. fejezetben már rámutattam a kezdetben meglévő erős bizalom fontosságára a családi vállalatok versenyelőnye szempontjából, ezért a továbbiakban bővebben kitérek a bizalom fogalmára és jellemzőire. A szervezetek vizsgálata során a bizalom hasznát a makroszintű gazdasági hatékonyságnövelő hatástól kezdve egészen az egyéni szintű jólétre gyakorolt pozitív hatásokig tapasztalhatjuk [Sass, 2011]. Ebből adódóan lehet következmény (függő változó), okozat (független változó) és moderátor [Eddleston et al., 2010].

A bizalmat – definícióját tekintve – értelmezhetjük pszichológiai állapotként, amely a „bizalomadó” megbízhatósági ítéletét tükrözi a másik, a „bizalomkapó” viselkedésére, szándékaira vonatkozóan [Sass, 2011]. Rousseau és munkatársai [1998:395] szerint a bizalom olyan pszichológiai állapot, amely során az egyén elfogadja sebezhetőségét azáltal, hogy pozitív várakozása van a másik fél szándéka vagy viselkedése iránt, tehát annak tudatában cselekszik, illetve működik együtt valakivel, hogy nem lehet teljesen biztos abban, hogy az nem fogja kihasználni helyzetét.

Bár számos kutató a bizalmat és a bizalmatlanságot egy kontinuum két ellentétes végének tartja, és a bizalom hiányára úgy tekint, mint a bizalmatlanság jelére. Az egyének közötti kapcsolatok összetettek és mind a bizalom, mind a bizalmatlanság olyan különálló konstrukciók, amelyek együttesen vannak jelen az interperszonális kapcsolatokban [Lewicki, McAllister és Bies, 1998 in Sundaramurthy, 2008]



Lewicki and Bunker [1996] a bizalom három alapját különbözteti meg: 1) számításon alapuló bizalom, 2) tudáson alapuló bizalom és az 3) identifikáción alapuló bizalom.

A számításon alapuló bizalom a büntetéstől való félelemre és/vagy jutalomra épül, amely az ígéret megszegésével és/vagy megtartásával jár együtt. A bizalom ezen felfogását az olyan közgazdasági elméletek támogatják, mint például az ügynök elmélet és a tranzakciós költségek elmélete [Lane, 1998 in Sundaramurthy, 2008].

A tudáson alapuló bizalom a másik fél kiismerésére és kiszámíthatóságára épít, nem pedig az elrettentésre. A megbízott, másik fél integritásáról és kompetenciájáról való előzetes tapasztalatunk és ismereteink alapján képesek vagyunk előre jelezni egymás viselkedését [Lane, 1998 in Sundaramurthy, 2008].

Az identifikáción alapuló bizalom során a felek ténylegesen megértik egymás vágyait, viselkedését, összehangolják céljaikat. Empátiát éreznek egymás iránt és érzelmi köteleket építenek ki egymás között. Úgy gondolkodnak és éreznek, mint a másik, mert ugyanazokat az értékeket és normákat követik [Fukuyama, 1995]. Ez a bizalom közös ismereteken, azonos közönségen, háttéren vagy érdeklődési körön alapulhat [Lane, 1998 in Sundaramurthy, 2008]. Így képesek egymás helyett vagy egymás érdekében cselekedni. Rousseau és munkatársai [1998] felfogásában az identifikációs bizalom analóg a kapcsolati bizalommal, amely az ismétlődő interakciókból és kötelek kialakulásából ered. McAllister [1995] szélesebb csoportosítást alkalmaz és a racionális és érzelmi alapú bizalmat különbözteti meg. Racionális alapú bizalom: kognitív, azaz megismerésen alapszik, és magába foglalja a számításon és a tudáson alapuló bizalmat. Az érzelmi alapú bizalom az egyének közötti affektív kötelekre épül, és magában foglalja az identifikációs és az értékeken vagy normákon alapuló bizalmat. McAllister [1995] szintén kiemeli, hogy jellemzően a kognitív az érzelmi alapú bizalom előzménye.

A bizalom dinamikus jelenség, mivel az idő folyamán lehet felépíteni és fenntartani. Lewicki és Bunker [1996:124] feltételezik, hogy a korábban említett három bizalmi forma egymásra épül, időben követi egymást, fokozatos fejlődési irányt jelent. Ahogy az ismeretlenek közötti kapcsolat fejlődik, a számításon alapuló bizalom jelenik meg, majd a tudás-alapú bizalommal folytatódik, végül pedig az identifikációs bizalommal végződik.

A kapcsolatok a függőség kockázatainak és előnyeinek kiszámítása alapján kezdődnek, és az egyének hajlandók kockázatot vállalni az elrettentéstől való félelem miatt. Egyes kapcsolatok csupán a bizalom ezen szintjén maradnak, miközben más kapcsolatok továbblépnek a következő szakaszba. A tudáson alapuló, kognitív bizalom akkor merül fel, ha az ismételt interakciókból származó visszajelzések pozitívak és az elrettentést nem használják gyakran. A kapcsolat ezen fejlődési szakaszában a bizalomadóak pontosabban képesek megjósolni a bizalomkapó viselkedését.

Az identifikáción alapuló és érzelmi alapú bizalom akkor jelenik meg, amikor a felek többet tudnak meg egymásról, és elkezdik azonosítani egymás igényeit, prioritásait és preferenciáit. Esetleg további információkat kérnek egymástól, szélesebb alapot biztosítva ezzel a bizalomhoz. Lewicki és Bunker [1996] úgy érvelnek, hogy csak néhány kapcsolat fejlődik erre az utolsó szintre, így a munkahelyi kapcsolatokban sem feltétlenül jelenik meg abban az esetben, ha a felek nem akarnak szorosabb kapcsolatot egymás közt kiépíteni.

A bizalom interperszonális, szervezeti és makroszinten is megjelenik, amely szintek kölcsönösen hatnak egymásra. Child [1998] vállalatok közötti stratégiai szövetségekre vonatkozó modellje kapcsán két dolgot érdemes kiemelni. Az egyik, hogy a szövetségekben interperszonális szinten a két partnervállalat emberei központi szerepet játszanak a bizalom kialakításá-

ban szervezatközi szinten. A másik, hogy a bizalom különböző típusainak együtt kell létezniük ahhoz, hogy a bizalom fenntartható legyen. Pearce, Branyiczki és Bigley [2000] magyarországi kutatása során szintén azt találta, hogy a következetes munkavállalói bánásmódot biztosító eljárások hiánya a vállalatokon belül, valamint a kommunizmus alatti kormányok autokratikus jellege aláásta a felettes és a beosztott közötti személyes bizalmat [Pearce et al., 2000 in Sundaramurthy, 2008]

Összességében elmondhatjuk, hogy a bizalom pszichológiai állapot és dinamikus, többdimenziós fogalom, amelynek az egyes – interperszonális, szervezeti és makro- – szintjei kölcsönösen kapcsolatban állnak egymással, valamint a bizalom különböző típusai (számításon, tudáson és az identifikáción alapuló bizalom) különböző súllyal, de együttesen megjelennek a bizalom fenntartása során attól függően, hogy a kapcsolat a bizalom fejlődése szempontjából mely fázisában van.

## **6. A BIZALOM FENNTARTÁSA A CSALÁDI VÁLLALATOKBAN**

### **6.1. BIZALOM A KORMÁNYZÁSBAN**

Eddleston és munkatársai [2010] cikkükben rámutatnak arra, hogy a családi és nem családi cégek alapítóinak korai tapasztalatai, a bizalommal kapcsolatos megélései nyomot hagynak a cégek későbbi életszakaszaiban, irányítási mechanizmusában. Ezek a különbségek magyarázatot adhatnak arra, hogy miért van annyi különbség a nemzeti kultúrák különbözőségén túlmenően a cégek vállalati kultúrái között, amely elválaszthatatlanul kötődik az alapító preferenciáihoz, értékeihez és meggyőződéséhez. Amikor az alapítók pozitív érzelmeket élnek meg, a kapcsolatokat a szervezet későbbi szakaszában is bizalommal közelítik meg. Nagyobb valószínűséggel alakítanak ki olyan szervezeti kultúrákat, amelyre a stewardship jellemző, azaz a gondoskodó attitűd, az altruizmus, az erős csoportszolidaritás, a bizalom és a lojalitás a családra, a munkavállalókra, menedzserekre és partnerekre is. Ezzel ellentétben az alapító negatív érzelmei csökkenthetik a bizalmat, és olyan szervezeti kultúrához vezethetnek, amely az irányítással és ellenőrzéssel kapcsolatos ügynök elméleten nyugszik.

Az alapító bizalommal kapcsolatos előfeltevései mellett azonban a kutatások azt mutatják, hogy a szervezet irányítását, szervezeti kultúráját az is döntően befolyásolja, hogy a vállalat családi vagy nem családi eredetű. Míg a nem családi vállalkozásokban a bizalom először kognitív alapú, amelyet később az érzelmi alapú identifikációs bizalom követ, addig a családi vállalkozások sajátosságát az adja, hogy a bizalom fejlődése éppen ellenkező utat jár be, azaz a családból kiindulva a bizalom legmélyebb szintjével kezdődik, majd ezt követi a kognitív alapú bizalom kialakulása. A bizalom koncepciója megragadja a családi vállalkozások egyes sajátosságainak, gyengeségeinek és viselkedésének az alapját, és segít megmagyarázni, hogy miként különböznek a nem családi vállalkozásoktól és akár egymástól is. A bizalom olyan elméletekhez kapcsolódik, mint az ügynök elmélet, a stewardship elmélet, a társadalmi tőkeelmélet és a tranzakciós költség elmélete, amelyeket gyakran használnak a családi vállalkozások vizsgálata során is [Eddleston et al., 2010].

Steier [2001] szerint a bizalom olyan kormányzási mechanizmus, amely a családi vállalkozások szervező elvét jelenti. A bizalom szerepe, mint irányítási mechanizmus ugyanakkor idővel változhat. A család és az üzlet közötti kölcsönhatás a különböző döntési helyzetekben, valamint



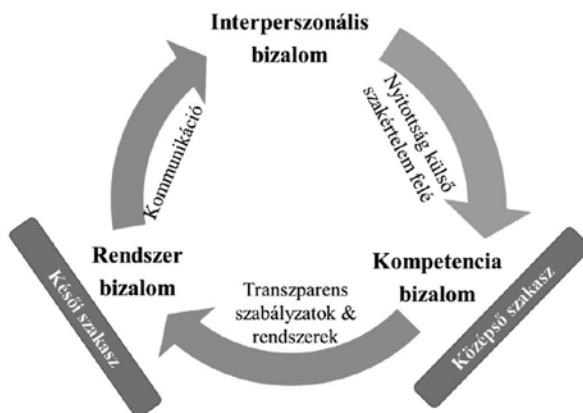
a család és a cég fejlődésének különböző fázisaiban különböző típusú és szintű bizalommal és eredménnyel járhat [Steier, 2001].

A családi kapcsolatokba vetett bizalom hátránya, hogy önelégültséghez vagy vakhithez vezethet, opportunizmushoz, illetve erkölcstelen családdizmushoz, amely során csak a nukleáris család gazdasági érdekeit tartják számon. Azonban az alacsony bizalom nagy kormányzási költségekkel járhat együtt, ezért különösen fontos, hogy a bizalom és az egyéb kormányzási kontrollmechanizmusok egyensúlyban legyenek a családi cégekben [Eddleston et al., 2010].

## 6.2. A BIZALOM CIKLIKUSSÁGA ÉS FEJLŐDÉSI SZAKASZAI

Sundaramurthy [2008] cikkében a bizalom fenntartásának körforgását feltételezi, amelyet az 1. ábra mutat be. A családi vállalat kezdeti szakaszában az erős, érzelmi alapú interperszonális bizalom a meghatározó. A vállalat növekedésével a túl erős interperszonális bizalom ugyanakkor „vak” bizalomhoz, csoportgondolkodáshoz vezethet. A versenyelőny megtartása érdekében a családi vállalkozásoknak egyre inkább a vezetőkbe vetett kompetencia-alapú bizalomra van szüksége, amely csökkenti a diszfunkcionális konfliktusokat, ugyanakkor elősegíti a funkcionális konfliktusok felszínre kerülését a hatékonyabb döntéshozatal érdekében. Ekkor a családtagok közötti interperszonális bizalom megmarad ugyan, de szerepe csökken. A kognitív jellegű, kompetencia-alapú bizalom kiépítése a külső szakértői tudás és tapasztalat cégen belüli integrálásával lehetséges. Amint a családi vállalkozás még inkább növekszik, az emberek közötti bizalom nem tartható fenn a rendszerbe vetett bizalom nélkül, amely rendszer a legfontosabb interperszonális cserekapcsolatokat szabályozza és így az átlátható és világos szabályok, valamint eljárások kialakítása kulcsfontosságúvá válik. A vállalkozás késői szakaszában a bizalom alakulásának ciklikusságát az interperszonális bizalom újbóli megerősödése eredményezi, amely a generációváltás során az utódok nyílt és őszinte kommunikációjának köszönhető. Fontos ugyanakkor, hogy az első, kezdeti ciklust követően minden bizalmi típust folyamatosan ápolni kell, hogy a bizalom fennmaradjon a családi vállalkozásban. A bizalom alakulásának egyes szakaszait a továbbiakban részletesen is tárgyalom.

1. ábra: A bizalom fenntartható körforgása



Forrás: Sundaramurthy [2008:92] alapján saját szerkesztés

### 6.2.1. KEZDETI SZAKASZ

A szakirodalom a családi vállalkozásokat, különösen a kezdeti szakaszban magas bizalommal rendelkező szervezetekként tartja számon, ahol a bizalom kapcsolati és interperszonális jellegű. A család tagjai közötti interperszonális bizalom a rokonságra, ismertségre, a személyes tulajdonságok hasonlóságára, a közös múltra, valamint a hosszabb időt felölélő közös élményekre, tapasztalatokra épül [Carney, 2005; Kets de Vries, 1993; Lane & Bachmann, 1998; Steward, 2003 in Sundaramurthy, 2008].

Az ilyen hasonlóságok elősegítik az interperszonális bizalom kognitív és érzelmi alapjait: a tudásalapú és az identifikáció alapú bizalmat [Lewicki és Bunker, 1996]. A tudásalapú bizalom a másik fél cselekedetének kiszámíthatóságára épül. A családban a családtagok egymással való együttműködése, interakciója hosszú évekre, évtizedekre nyúlik vissza, amely lehetővé teszi számukra, hogy tudják, mit várhatnak el egymástól, s ez erősíti a bizalmat közöttük. Paradox módon ez még akkor is igaz, ha egy adott családtag előre látható módon megsérti a bizalmat, tehát egy adott helyzetben vagy adott munka kapcsán megbízhatatlan. Rengeteg időre és ismétlődő interakciók sorára van szükség hosszú távon ahhoz, hogy két ismeretlen között az interperszonális bizalom megvalósulhasson [Sundaramurthy, 2008].

Mély interperszonális bizalom megléte esetén a családtagok gyakran tőkéhez és egyéb forrásokhoz járulnak hozzá a családi vállalat működése érdekében [Eddleston et al., 2010], ahogy az utódlási folyamatban is az utód kedvezőbb pénzügyi feltételek mellett kaphatja meg a vállalat tulajdonlását és irányítását.

### 6.2.2. KÖZÉPSŐ SZAKASZ

Idővel, amikor egy családi vállalkozás egyre sikeresebb lesz és növekszik, a szervezet irányítása is egyre komplexebbé válik. A piaci verseny és az ügyféligények nőnek, valamint az üzlet jellege megváltozik [Ward, 1997 in Sundaramurthy, 2008]. Az interperszonális bizalom egyfajta biztonságot jelent. Egyik hátránya, hogy egy idő után „vak” bizalomhoz és csoportgondolkodáshoz vezethet [Janis, 1982 in Sundaramurthy, 2008]. A versenyelőny megtartása érdekében a családi vállalkozásoknak olyan jellegű bizalomra van szükségük a fejlődésük ezen szakaszában, amely csökkenti a diszfunkcionális konfliktusokat, ugyanakkor elősegíti a funkcionális konfliktusok felszínre kerülését a hatékonyabb döntéshozatal előmozdítása érdekében. Mindez úgy lehetséges, hogy a családtagok közötti interperszonális bizalom megmarad ugyan, de megjelenik egy egészséges mértékű funkcionális bizalmatlanság a család döntéshozatali képességében. Ahogy a család növekszik, a család egyes tagjai alternatív karrierutakat választhatnak, amely így egyre inkább eltávolítja őket a vállalat mindennapi működésétől. Ez a családtagok közötti interakciók csökkenésével jár, amely idővel az interperszonális bizalom gyengülését vonja maga után. Így a bizalom másfajta szintjére van szükség, amely nem érzelmi, hanem sokkal inkább kognitív alapú.

A kompetencia-alapú bizalom azon meggyőződésre épül, hogy a munkával megbízott felek nemcsak hajlandóak, hanem képesek is hatékonyan elvégezni a rájuk bízott munkát [Mishra, 1996 in Sundaramurthy, 2010]. Tehát az adott vezető képes a cég hatékony irányítására és megfelelő döntések meghozatalára. A kompetencia-alapú bizalom ezáltal kiegyenlítheti az interperszonális bizalomból eredő hiányosságokat.

A kompetencia-alapú bizalom kiépítése a külső szakértői tudás és tapasztalat cégen belüli integrálásával lehetséges, amely a családi vállalatok esetében kétféle módon szokott történni:

a nem családtag board tagok megjelenésével, valamint a fiatalabb családtagok ösztönzésével a családon kívüli üzleti tapasztalatok megszerzésére. A nem családtag vezetők bevonásával a családi vállalat biztosítani tudja az új ötletek megjelenését, valamint a külső piaci erőforrásokhoz, így az információhoz, szakértelemhez és kapcsolati hálózathoz való könnyebb hozzáférést. A nem családtag board tagok jelenléte segít tisztázni az egyes családtagok szerepét a döntéshozatalban, és egyfajta „bizalmi katalizátorként” szolgálhatnak a családtagok számára olyan érzelmileg megterhelő helyzetekben, mint például az utódlás folyamata, amely során egyfajta hidat képeznek az vezető elődök (szülők) és a beosztott utódok (gyerekek) között és kívülállóként segítik a megfelelő utód kiválasztását, az irányítás minél szakszerűbb és gördülékenyebb átadását. Továbbá fontos szerepük van a menedzsment ellenőrzésében és elszámoltathatóságában is, amely a családi vállalat hitelességét erősíti a vállalat többi érintettje felé.

A családtagok tapasztalatai és sikerei, melyeket nem a családi vállalatban szereztek, szintén kulcsfontosságúak a kompetencia-alapú bizalom kiépítéséhez, ugyanakkor a belépést követően ez a családi vállalatban nyújtott teljesítménnyel párosulva fenntartható hosszú távon.

### 6.2.3. KÉSŐI SZAKASZ

A rendszerbizalom személytelen, és az egyének rendszerekbe és folyamatokba vetett bizalmát fejezi ki, amely aztán a bizalom forrását jelentheti az egyének széles hálózata számára (például az aktív családtagok és nem családtagok, a partnerek és a beszállítók). Amint a családi vállalkozás nő, az emberek közötti bizalom nem tartható fenn a rendszerbe vetett bizalom nélkül, amely rendszer a legfontosabb interperszonális cserekapcsolatokat szabályozza.

Kutatások szerint iránymutatások világos megfogalmazása, a szabályok, így a kompenzációk és a teljesítményértékelési folyamatok és eljárások átláthatósága központi szerepet játszik a rendszerek megbízhatóságának megítélésében és a rendszerbizalom megeremtésében.

Az ilyen szabályzatok segítik a családi vállalkozásokat a jövő nemzedékek, alkalmazottak és külső érdekeltek elvárásainak kezelésében. A családon belüli vagy nem családtagok körében betöltött szerepek, elvárások és kötelezettségek kétértelműsége kritikus tényező a családok konfliktusában, ami csökkentheti a meglévő interperszonális bizalmi szintet.

A bizalom és az emberek által észlelt igazságosság kölcsönösen hatnak egymásra. A családtagokat és nem családtagokat érintő kulcsfontosságú kérdésekben az átlátható és világos iránymutatások konzisztens alkalmazása alapul szolgál az észlelt eljárási igazságosság megeremtéséhez. Az eljárási igazságosság megléte mellett a döntések kimenetét érintő igazságosság kevésbé jelentős [Brockner & Siegel, 1996:398 in Sundaramurthy, 2008], azaz ha egy családtag vagy nem családtag vezető egy folyamatot igazságosnak tart, magasabb a bizalmi szintje és az elköteleződése a szervezet iránt függetlenül attól, hogy rá nézve kedvező vagy kedvezőtlen a kimenetele. Heyden, Blondel és Carlock [2005:10] szerint a családi vállalkozásban az igazságos eljárások öt elemből állnak: 1) „hang”, vagy az érdekeltek bevonása a folyamatba; 2) „az információk, a folyamatok és elvárások egyértelműsége” a család és a menedzsment számára; a jelenlegi döntések 3) „következetessége” a múlttal; a szabályzatok 4) „megváltoztathatósága” egyértelmű eljárások alapján; és végül 5) „a méltányosság iránti elkötelezettség” [Sundaramurthy, 2008].

#### 6.2.4. ÚJ CIKLIKUS KEZDETE

Mivel a családi vállalkozás nemcsak egyre több családtagot, hanem egyre több generációt is magába foglal, egy magasabb szintű, minőségi kommunikációra van szükség. Ahogy az üzlet irányítása egyik generáció kezéből a másikba kerül, az új vezetés nyílt, őszinte és következetes kommunikáció révén tudja csak megerősíteni a bizalmat. Ez pedig egy nagyobb mértékű interperszonális bizalmat eredményez újra a családi vállalat életében. A kommunikáció megkönnyíti a felek közötti információáramlást és ismeretátadást, amely központi szerepet játszik a rendszerekbe vetett bizalom kialakításában. Az ilyen interakciók képesek lefordítani a rendszerekbe vetett bizalmat az új generációkra vonatkozó interperszonális bizalomra, amelyek a generációk közötti új fokú, közös meggyőződésekre épül az üzleti életben aktív és a nem aktív családtagok között.

### 7. ÖSSZEGRZÉS

A tanulmány a bizalom szerepét mutatja be a családi vállalatok versenyelőnyének megszerzése és megtartása szempontjából. A bevezetést követően áttekintettem a szakirodalmat a családi vállalatok és a bizalom témakörében. A 2. fejezetben kitértem a családi vállalat fogalmára és annak definíciós nehézségeire. A 3. fejezetben rávilágítottam a családi vállalatok jelentőségére és azok előnyeire. A 4. fejezetben bemutattam a családi vállalatok helyzetét és sajátosságát hazánkban. Ebben a fejezetben beszámoltam a Budapesti Corvinus Egyetem Családi Vállalatok Központjának pódiumbeszélgetéséről, amelynek témája az utódok karrierdöntésének dilemmája volt. Itt kiemelttem a résztvevők által többször is megfogalmazott bizalom jelentőségét a családi vállalat irányítása és az utódlási folyamat kapcsán. Az 5. fejezetben összefoglaltam a bizalom fogalmát és jellemzőit. Ezt követően a 6. fejezetben a bizalom kormányzásban betöltött szerepét és fenntartását vizsgáltam a családi vállalatok működése és fejlődése során.

Összefoglalóan a következő megállapításokat tehetjük. A gyakorlatban a családi vállalatok előnye, hogy hatékonyabban működnek gyenge intézményi környezetben, ellenállóbbak stagnáló vagy hanyatló gazdasági piaci helyzetekben, valamint amikor a tőkepiacokhoz való hozzáférés nehéz. Mivel ilyenkor erős bizalomra épülő kapcsolataik és gyakorlataik által ellensúlyozni tudják azokat a hátrányokat, amelyekkel a cégeknek szembesülniük kell. A családi vállalatok generációkban gondolkodnak, így jobban törekszenek a munkaerő hosszú távú megtartásra. Jellemző rájuk a takarékoság, az alacsony tranzakciós és vállalatirányítási költségek, valamint az innovációra szánt források hatékony felhasználása. Olyan iparágakban sikerül előnyre szert tenniük, ahol fontosak a hosszútávú, stabil és személyes, valamint a helyi közösségekben meglévő bizalmi kapcsolatok, a reputáció és a tacit tudás átadásának képessége. A családi vállalkozások hosszútávú sikerét az jelenti, hogy képesek-e a családból kiindulva a kezdeti, legmélyebb szintű, interperszonális bizalmat fejlődésük során a vezetőkbe vetett kompetencia-alapú bizalomra, majd a rendszerekbe és szabályzatokba vetett bizalomra újra és újra áttranszformálni és ezáltal megőrizni versenyelőnyüket. Generációváltáskor az informális és formális találkozások során a kollektív identitás és az interperszonális bizalom újjáéleszthető, amely által az eljárások észlelt igazságossága is javul. A kompetencia-alapú bizalom és a rendszer bizalom egy fenntartható ciklusba való beillesztése jól tükrözi, hogy a bizalom különböző formáinak és szintjeinek együtt kell-e létezniük ahhoz, hogy a vállalat számára előnnyel járjon.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Eddleston, A. és Chrisman, J. és Steier, P. és Chua, H. (2010): Governance and Trust in Family Firms: An Introduction 2010, BASE, EBSCOhost, viewed 15 August 2018
- Fukuyama, F. (1995): „Bizalom – A társadalmi erények és a jólét megteremtése”, Európa Kiadó
- Goel, S. és Jussila, I. és Ikäheimonen, T. (2014): Governance in Family Firms: A Review and Research Agenda. megjelent: Melin, L. és Nordqvist, M. és Sharma, P. (szerk.): The SAGE Handbook of Family Business, SAGE Publications, Thousand Oaks CA, USA, p. 226-248.
- Lengyel, Gy. (2009): Vállalkozói hajlandóság, potenciális vállalkozók és kockázatkerülés, TÁRKI Európai Társadalmi Jelentés, TÁRKI
- Keller, T. (2009): A gazdasági erkölcsösséget szabályozó társadalmi normákról – normakövetés és normaszegés. TÁRKI Európai Társadalmi Jelentés, TÁRKI
- Sass, J. (2011): „A bizalom fogalma, hatásai és alapjai” in Sass, J.: *Szervezeti érzelmek és szervezeti bizalom*, Budapesti Corvinus Egyetem
- Steier, L. (2001): „Family firms, plural forms of governance and the evolving role of trust”, *Family Business Review*, 17, 1-36.
- Sundaramurthy, C. (2008): „Sustaining Trust Within Family Businesses”, *Family Business Review*, 21, 1, pp. 89-102, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 15 August 2018.
- Tóth, I. Gy. (2010): A társadalmi kohézió elemei: bizalom, normakövetés, igazságosság és felelősségérzet – lennének..., In: Kolosi, T.-Tóth, I. Gy.: *Társadalmi riport 2010.*, Társi Kiadó, Budapest, pp. 254-287.
- Zellweger, T. (2017): „Prevalence and economic contribution of family firms” In Zellweger, T.: *Managing the Family Business: Theory and Practice*, Edward Elgar Publishing
- Zellweger, T. (2017): „Strategic management in the family business” In Zellweger, T.: *Managing the Family Business: Theory and Practice*, Edward Elgar Publishing
- Wagner, D. (2016): „A meta-analysis about the relationship between family firms and firm performance”, Dissertation, Trier Universität.
- Wieszt A. – Drótos, Gy. (2018): Családi vállalkozások Magyarországon, Társadalmi Riport 2018, TÁRKI, 233-247. o.
- Wieszt, A. – Drótos, Gy. (2018): Honnan indultak és hová tartanak a magyar családi vállalkozások? – Egy ország és azon keresztül egy régió sajátosságai, kézirat megjelenés előtt
- Wieszt, A. (2019): “Governance in Hungarian family businesses”, *Central European Review of Economics and Management*, 3 (1) pp. 7-46., 40 p.
- Wieszt, A. (2020): „Fontos, hogy mi családi cég vagyunk?”, *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 51 (2), pp. 60-73.
- Corvinus Family Business Next Club: Hármas útelágazás – Utódlás a családi vállalatokban, pódium beszélgetés. Fülöp Csillával és Fülöp Szabolccsal, Faculty Club, Budapesti Corvinus Egyetem, 2018. május 9.