

Az ügynökelmélet és a stewardship-elmélet integrálása a családi vállalkozások kutatásába – Szakirodalmi elemzés alapján

Baros-Tóth Ágnes – Putzer Petra
Pécsi Tudományegyetem

DOI: 10.15170/MM.2022.56.04.02

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány célja, hogy irodalomkutatásra támaszkodva összefoglalja a családi vállalkozások elméleti kutatására nagy hatást gyakorolt két tudományos elmélet, az ügynökelmélet és a stewardship-elmélet legfontosabb, a családi vállalkozások szempontjából releváns megállapításait. További cél, hogy konkrét családi vállalkozás példákat hozzon arra, hogy a két elmélet elemeinek milyen gyakorlati megvalósulása lehetséges.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Az alkalmazott módszer az ügynökelmélettel (agency theory) és a stewardship-elmélettel (stewardship theory), illetve a két elmélet családi vállalkozásokra történő adaptálásával foglalkozó nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintése, melyet a definíciós kritériumok alapján családi vállalkozásként azonosítható vállalkozásokban megfigyelhető, a két elmélet főbb elemeire jellemző gyakorlati példák összegzése egészít ki.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A tanulmány legfontosabb eredménye, hogy a magyar nyelvű szakirodalomban még kevésbé vizsgált terület, az ügynökelmélet és a stewardship-elmélet családi vállalkozással kapcsolatos jellemzőit tekinti át. Az ügynökelmélet egyik kiinduló pontja, hogy a megbízó (tulajdonos) és az ügynök (menedzser) közötti kapcsolat jellegéből fakadóan ügynöki költségek (agency costs) keletkeznek. A tanulmány elméleti megállapításai segíthetnek annak megértésében, hogy milyen helyzetek eredményezhetnek ügynöki költségeket, és ezek miként csökkenthetők. Jelen vizsgálat nem érinti a két elmélet összes aspektusát és nem terjed ki az elméleti következtetések empirikus igazolására.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A családi vállalkozásokat jellemző tulajdonlasi és vezetési minták jobb megértését segítheti elő annak vizsgálata, hogy tipikusan hogyan írhatóak le a családi vállalkozás tulajdonosa és vezetője, menedzsere közötti kapcsolatok, illetve, hogy az adott családi vállalkozás függvényében milyen tulajdonos-menedzser kapcsolat lehet optimális. A megállapítások kiindulásként szolgálhatnak a gyakorlatban a családi vállalkozások számára annak a stratégiai kérdésnek az eldöntésében, hogy milyen menedzsment struktúra illeszkedik jobban a vállalkozáshoz, mi az előnyösebb, ha a vezető ügynök-menedzserként vagy steward-menedzserként tevékenykedik.

Kulcsszavak: ügynökelmélet, stewardship-elmélet, családi vállalkozás, menedzseri beágyazottság

BEVEZETÉS INTRODUCTION

A családi vállalkozások tudományos igényű vizsgálata már az indulásától, az 1980-as évek óta törekedett arra, hogy a családi vállalkozás kutatásokat a tudományos legitimitáció szintjére emelje (Sharma *et al.* 2012). A családi vállalkozások kutatása az elmúlt évtizedek során óriási fejlődésen ment keresztül a tudományos kutatások színvonala és megbízhatósága terén. Ennek a folyamatnak fontos eleme az, hogy a családi vállalkozások kutatása során a kutatók több olyan jelentős tudományos elméletet igyekeztek adaptálni a családi vállalkozásokra vonatkozóan, mint az ügynökelmélet, a stewardship-elmélet, az erőforrás alapú elmélet vagy a tranzakciós költségek elmélete (Rovelli *et al.* 2021, Payne 2020, Cano-Rubio *et al.* 2017, De Massis *et al.* 2012, Sharma *et al.* 2012, Yu *et al.* 2012, Sharma *et al.* 1997).

Jelen tanulmány célja, hogy két olyan tudományos elméletet mutasson be a szakirodalomra támaszkodva, amelyek nagy hatást gyakoroltak a családi vállalkozás kutatás elméleti megalapozására. Az egyik az ügynökelmélet (*agency theory*), a másik pedig a stewardship-elmélet (*stewardship theory*). A különböző elméletek közül talán az ügynökelmélet gyakorolta az egyik legnagyobb hatást a családi vállalkozások kutatására, mert nagy mértékben megkönnyíti a családi cégek érintettjei viselkedésének megértését (Kallmuenzer 2015), és az egyik legfőbb kutatási téma a családi vállalkozás kutatásban (De Massis *et al.* 2012). A stewardship-elmélet jelentősége is meghatározó a családi vállalkozás kutatásban, azonban az ügynökelmélettel némileg ellentétes szempontból közelíti meg az üzleti motiváció és irányítás problémakörét (Zahra *et al.* 2008).

Önmagában egyik elmélet sem tudja maradéktalanul leírni azokat a bonyolult kapcsolatokat és érdekhálózatokat, amelyek a családi vállalkozásokat jellemzik, azonban a kutatás mindkét elméletből kiindulva értékes és alkalmazható megállapításokat tesz a családi vállalkozásokkal kapcsolatban. Felmerül a kérdés, hogy alkalmazható-e egyszerre a két elmélet, egymást mintegy kiegészítve, a családi vállalkozások tulajdonos és menedzsment kapcsolatának teljesebb leírására és értelmezésére?

A tanulmány célja, hogy erre a kérdésre választ adjon a két elmélet rövid összefoglalásával, illetve annak bemutatásával, hogy miként adaptálhatóak a családi vállalkozásokra.

AZ ÜGYNÖKELMÉLET ÉS A STEWARDSHIP-ELMÉLET ALKALMAZHATÓSÁGA A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS KUTATÁSBAN THE APPLICABILITY OF AGENT THEORY AND STEWARDSHIP THEORY TO FAMILY BUSINESS RESEARCH

Az ügynökelmélet lényegének összefoglalása

A summary of the essence of agent theory

Az ügynökelmélet azt írja le, hogy milyen kapcsolat van két fél között, a megbízó (*principal*) és az ügynök-menedzser (*agent-manager*) között. A vállalkozás megbízója (általában a tulajdonos) és a vállalkozás forrásai fölött irányítási joggal rendelkező ügynöke (alkalmazásban álló vezető) közötti szerződéshez kapcsolódó problémát vizsgálja (Madison *et al.* 2016, Kallmuenzer 2015).

Ügynöki tevékenység van munkáltató és munkavállaló között (Ross 1973), de az ügynöki tevékenység körébe sorolható az a kapcsolat is, amelyik a vállalkozás (megbízó) és a vállalkozás finanszírozásához hozzájáruló pénzügyi intézmény (ügynök) között áll fenn (Horváth 2016).

A családi vállalkozás kutatásra mégsem elsősorban az ő munkássága és elmélete volt nagy hatással, hanem a szerződéses vállalatelméletek körébe tartozó (Lukács 2005), Jensen & Meckling (1976) által kidolgozott vállalatelmélet (*theory of the firm*), és ezen belül is az általuk bevezetett ügynöki költség (*agency cost*) fogalma. Az ügynökelmélet azt is feltételezi, hogy a menedzser opportunist, önérdéken alapuló viselkedésre hajlik inkább ahelyett, hogy megbízó érdekeinek maximalizálására törekedne (Madison *et al.* 2016). A tulajdonos és a vezető közötti érdekek összehangolását az aszimmetrikus információ, valamint a tulajdonlás és az irányítás szétválasztása befolyásolja (Löhde *et al.* 2021).

Az ügynökelmélet hét fontos elemét az 1. táblázat foglalja össze.

Az ügynökelmélet két különböző, de egymással összefüggésben álló szerződéskötési problémát ír le: az egyik az ügynökprobléma, a másik a kockázat megosztásának a problémája (Eisenhardt 1989, Kallmuenzer 2015). Az ügynökprobléma alapja, hogy a tulajdonos (a megbízó) és a menedzser (ügynök) céljai nem azonosak, sőt egymásnak

1. táblázat: Az ügynökélmélet elemei
Table 1. Elements of the agency theory

Ügynökélméleti áttekintés	
Kulcsötlet	A megbízó-ügynök kapcsolatoknak tükrözniük kell az információk hatékony szervezését és a kockázatviselési költségeket
Elemzési egység	A megbízó és az ügynök közötti szerződés
Emberi feltételezések	Önérdek Korlátos racionalitás Kockázatkerülés
Szervezeti feltételezések	Részleges célkonfliktus a résztvevők között A teljesítmény, mint hatékonysági kritérium Információs aszimmetria a megbízó és az ügynök között
Információs feltételezés	Az információ, mint megvásárolható árucikk
Szerződés-kötési problémák	Ügynökprobléma (erkölcsi kockázat és kedvezőtlen kiválasztás) Kockázatmegosztás
Probléma tartomány	Olyan kapcsolatok, amelyekben a megbízónak és az ügynöknek részben eltérő céljai és kockázati preferenciái vannak (pl. kompenzáció, szabályozás, vezetés, benyomáskeltés, visszaélés-bejelentés, vertikális integráció)

Forrás: Eisenhardt (1989) és Kallmuenzer (2015) alapján saját szerkesztés

ellentmondó célok vezérik őket (Chrisman *et al.* 2007). Az ügynökprobléma egyik típusa az opportunizmus problémaköre, ami akkor tapasztalható, ha a menedzser (ügynök) nem oszt meg fontos információkat a tulajdonossal (megbízó) (Becszy-Nagy - Fazekas 2015). A másik gyakori ügynökprobléma típus az erkölcsi kockázat, amikor a menedzser nem tartja be a megbízásának alapszabályait és visszaél a ráruházott hatalommal, aminek egyik megnyilvánulása lehet a vállalkozás rovására történő aránytalan mértékű költségek felvállalása, aminek sokszor nem az a célja, hogy a céget előremozdítsa, hanem magát jutalmazza saját jóléte érdekében (Kallmuenzer 2015, Becszy-Nagy - Fazekas 2015). A harmadik megemlíthető problémakör az ún. kedvezőtlen kiválasztás, ami arra utal, hogy az ügynök esetlegesen elhallgathatja az igazságot a saját képességeit és/vagy érdekeit a szerződés érdekében, mivel a megbízó az elérhető információk ismeretében választja ki a megfelelőnek tekintett ügynököt (Kallmuenzer 2015). Az ügynökélmélet szerint a másik lényeges kérdés a kockázat megosztásából fakadó probléma, aminek kiinduló pontja, hogy a megbízó és az ügynök más kockázati szintet tartanak optimálisnak (Eisenhardt 1989).

A stewardship elmélet fogalmi keretei ***Conceptual framework of stewardship theory***

Mivel az ügynökélméletben nem minden vezető esetében érvényesek azok az egyéni hasznossági motivációkra vonatkozó feltételezések, amelyek a megbízó és az ügynök közötti eltérő érdekeket eredményezik, felmerült az igény további olyan elméletre, amely az ügynökélmélettel ellentétben nem hagyja figyelmen kívül a szervezeti élet összetett voltát, és nem csupán gazdasági feltevések alapján magyarázza a szervezeten belüli kapcsolatokat (Davis *et al.* 1997). Az elmélet alapjait Donaldson (1990) teremtette meg, majd igazolta (Donaldson & Davis 1991) abból a feltevéséből kiindulva, hogy a menedzserek jó gondoskodóként (stewardként) és nem opportunistáként működnek. Az ügynökélmélethez hasonlóan ez az elmélet is két fél közötti kapcsolatot ír le viselkedési és irányítási szempontból. Az érintett felek a megbízó (*principal*) és a steward-menedzser (Madison *et al.* 2016). A stewardship-elmélet olyan helyzetekre fókuszál, amelyekben a vezetők olyan „gondoskodó” (steward) menedzserek, akiket elsősorban nem az egyéni céljaik motiválják, hanem akiknek az indítékai összhangban vannak a megbízóik céljaival (Davis *et al.* 1997).

A stewardship jelentése lehet gondnokság, gondoskodás. A magyar szakirodalom használja mind a „stewardship-elmélet” (Vajda 2020, Konczosné Szombathelyi - Kézai 2018, Kováts 2018, Málóvics - Farkas 2016), mind a „gondoskodó elmélet” (Farkas - Málóvics 2021) megnevezést is, tanulmányomban én a „stewardship-elmélet” használatával mellett döntöttem.

A stewardship-elmélet abból a feltevésből indul ki, hogy a cégnél dolgozó menedzser gondoskodó steward szerepben tevékenykedik. Ez a hozzáállás abból a belső motivációból fakad, hogy a steward-menedzser szolgálni szeretné a vállalko-

zást, ami akkor lehetséges, ha a vezetői tevékenysége összhangban van a megbízó érdekeivel, és a vezető maga is ezeket az érdekeket képviseli. A steward-menedzser még akkor is a szervezet érdekeit és a kooperatív viselkedést helyezi előtérbe, ha lehetősége van választani az önérdéken alapuló és a szervezetpárti viselkedés között. Ez a vezetői viselkedés azért tekinthető racionálisnak, mert a steward-menedzser úgy véli, hogy az együttműködő viselkedés révén tud minél nagyobb hasznot realizálni (Davis et al. 1997).

2. táblázat: Az ügynökelmélet és a stewardship-elmélet áttekintése

Table 2. Overview of agent theory and stewardship theory

	Ügynökelmélet	Stewardship-elmélet
Alapmű	Jensen – Meckling (1976)	Davis et al. (1997)
Kapcsolat	a megbízó-menedzser kapcsolat alapján: leírja az egyéni szintű ügynöki viselkedéseket és a válaszként végrehajtott cégszintű ügynök-irányítási mechanizmusokat	a megbízó-menedzser kapcsolat alapján: leírja az egyéni szintű steward viselkedést és a válaszként végrehajtott vállalati szintű stewardship irányítási mechanizmusokat
Feltevés	az ember gazdasági modellje	az ember humanista modellje
Viselkedés	opportunist: egyéni/önérdeket követő	szervezetpárti: kollektív/másokat szolgáló
Irányítás	monitoring és ösztönző rendszerek: mechanizmusok az opportunist viselkedés megfékezésére azért, hogy a menedzser érdekeit összehangolják a megbízó érdekeivel	bizalmi rendszerek: ösztönző mechanizmusok együttműködés és részvétel támogatására, a menedzser és a megbízó közötti természetes érdekegyeztetés megkönnyítése érdekében
Eredmény	szervezetpárti eredmények: cég teljesítmény a költség minimalizálása révén	szervezetpárti eredmények: cég teljesítmény a vagyon maximalizálása révén

Forrás: Madison et al. (2016) p. 67. alapján saját szerkesztés

A 2. táblázatban a két elmélet legfontosabb jellemzői szerepelnek. Az ügynökelmélet megállapítása, hogy monitoring eszközökkel és ösztönző mechanizmusokkal lehet csökkenteni az opportunist viselkedést, illetve felszámolni a vezető-megbízó közötti érdekkülönbségeket, ezek azonban ügynöki költséget jelentenek a cég számára. Ezzel szemben a másik elmélet úgy véli, hogy ösztönző rendszerekkel lehet növelni az együttműködés és a részvétel mértékét, valamint elősegíteni a vezető és megbízó közötti érdekegyeztetést (Jensen & Meckling 1976, Davis et al. 1997, Madison et al. 2016, Kallmuenzer 2015).

Az ügynökelmélet és stewardship-elmélet különbségei a családi vállalkozások jellemzésében

Differences between agent theory and stewardship theory in characterizing family businesses

Ahhoz, hogy a két elmélet a családi vállalkozásokkal összevethető legyen, szükséges meghatározni, hogy mit értünk családi vállalkozáson. Jelen tanulmányhoz olyan meghatározást fogalmaztam meg, amely több kritériumot is magában foglal, másrészt pedig már használatban van, több kutatás és tanulmány is ezen alapul. A saját meghatározásom

megfogalmazásához Chrisman *et al.* (2005), Mandl (2008), Kása és *tsai* (2017) definícióiból indultam ki. „A családi vállalkozást ezek alapján úgy azonosítom, mint egy olyan vállalkozás, amelyik méretétől függetlenül, akkor tekinthető családi vállalkozásnak, ha önmagát családi vállalkozásnak tartja, a cég legalább 50 százaléka egy család tulajdonában van, a családnak befolyása van a cég stratégiájára, a család részt vesz a cég irányításában, és jelen van az a szándék, hogy a tulajdonos- és/vagy vezetőváltás a családon belül valósuljon meg.” (Baros-Tóth 2022b, 8)

Az ügynökélmélet szerint létezik önérdéken alapuló ügynöki viselkedés a családi vállalkozásokon belül is. Ezt lehet csökkenteni ügynöki irányítási mechanizmusok alkalmazásával, különböző irányítási és monitoring tevékenységek révén, kompenzációs ösztönző rendszerek bevezetésével (Madison *et al.* 2017). A steward viselkedés is elterjedt a családi vállalkozásokon belül, amit olyan stewardship jellegű irányítási eszközökkel lehet erősíteni és fenntartani, mint a részvételen alapuló irányítás vagy bevonás-orientált munkakörnyezet (Madison *et al.* 2017).

A családi vállalkozás kutatás továbbfejlesztette az ügynökélmélet három ágát, nevezetesen a megbízó-ügynök paradigmát, ami a gazdasági szereplők interakciójára fókuszál, a megbízó-megbízó paradigmát, aminek középpontjában a tulajdonlási kérdések állnak, valamint a viselkedési ügynök modellt, ami a kockázat preferenciákkal foglalkozik (Kallmuenzer 2015). A tanulmány az első két megközelítést tárgyalja részletesebben. Az első ág, a megbízó-ügynök megközelítés, a tulajdonos és a menedzser között fennálló információs konfliktusokkal és információs aszimmetriával foglalkozik. Fókuszpontban a megbízó és az ügynök egymással szemben álló céljai állnak, az a nehézség, amit az ügynök tevékenységének megfigyelése jelent, ami az irányításhoz kapcsolódó költségeket eredményezhet (Shukla *et al.* 2014). Ebben az esetben az ügynöki költség három forrásból származhat: az ügynökre irányuló monitoring tevékenységből, az ügynök és a megbízó érdekeinek összehangolásából, valamint annak, hogy az eltérő célok nem hatékony működést eredményeznek, aminek szintén költségvonzata van (Kallmuenzer 2015). Nem merülnek fel ügynöki költségek abban az esetben, amikor a tulajdonos és a menedzsment összhangban működnek. Ez utóbbi tényezőt több kutatás olyan fontosnak tartja, hogy csak akkor definiálnak egy vállalkozást családi vállalkozásként, ha ez az összhang létezik a tulajdonos és a menedzser között (Chua *et al.* 1999, Litz 1995). A családi vállalkozás kutatáson belül az ügynökélmélet alkalmazása

révén további ügynöki költségek azonosíthatók. Ezek tipikusan a családi vállalkozáshoz kapcsolódó, az altruizmus és a rokonsági kapcsolatok következtében felmerülő költségek. A költségek forrásai lehetnek az önuralomhoz kapcsolódó problémák, a családon belüli nagyvonalúság vagy éppen mások kizárása, és a képzetesebb, professzionálisabb nem családi menedzserek helyett családtagok alkalmazása (Kallmuenzer 2015).

Annak ellenére, hogy a családi vállalkozásokban általában nem jelennek meg a klasszikusnak számító megbízó-ügynök viszonyból származó problémák, ezekben a vállalkozásokban is előfordulnak olyan konfliktusok, amelyek elsősorban a családi vállalkozásokra jellemzőek (Songini & Gnan 2015). Az egyik ilyen konfliktus helyzet az aszimmetrikus altruizmusból adódó ügynöki költségek előfordulása. Az altruizmus további konfliktushelyzeteket eredményezhet: néhány családtag „elősködése”, vannak olyan családtagok, akik nem rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal, vagy egy olyan menedzser, akinek akkora hatalma van, hogy gyakorlatilag érinthetetlen a cégen belül.

Utóbbi jelenséget írja le a menedzsment kérdésekkel foglalkozó szakirodalomból ismert entrenchment kifejezés, aminek jelentése érinthetlenség, az önérdék előtérbe helyezése, de menedzsment kontextusban olyan személyre, legfőképpen vezetőre használgják, akinek akkora hatalma van a cégen belül, hogy döntéseit és utasításait nem meri megkérdőjelezni a szervezet többi tagja, másrészt olyan döntéseket hoz, szemben egy tulajdonos-menedzserrel, amelyek a saját pozícióját erősítik, az állásának biztonságát segítik elő (Gamble 2000). Megjelenése a tulajdonlás és az irányítás szétválasztásának az eredménye. Az ilyen típusú menedzser a családi vállalkozás számára magasabb ügynöki költséget jelent, mint a nem családi vállalkozások esetében (Songini & Gnan 2015). A továbbiakban erre a fajta menedzsment jelenségre menedzseri beágyazottságként utalok.

A megbízó-megbízó megközelítés (Anderson & Reeb 2003) olyan ügynöki költségekre fókuszál, amelyek abban az esetben merülnek fel, amikor több, azonos joggal felruházott tulajdonosa van a cégnek. A fontos kérdés ebben az esetben, hogy ki a felelős, ki irányít és hoz döntéseket a tulajdonosok közül (Kallmuenzer 2015). A családi tulajdonú cégek helyzete azért bonyolultabb, mert az érintett családtagok érzelmi és rokoni kapcsolódásai is befolyásolják az irányítást és döntéshozást. Mindez kevésbé optimális gazdasági eredményekhez vezethet (Shukla *et al.* 2014). A családi vállalkozásokat család-centrikus és nem gazdasági, hosszú távra irányuló megfontolások jellemzik, valamint az,

hogy a vállalkozás nagy súlyt fektet a közösségi és érzelmi érdekeire is (Kallmuenzer 2015).

A családi vállalkozásokban a megbízó-ügynök kapcsolat kétféleképpen jelenhet meg. Az egyik eset, amikor a tulajdonos maga vezeti a céget, tehát a megbízó és ügynöki szerepkörök nem válnak szét. A másik eshetőség, amikor a családi vállalkozáson belül nem a tulajdonos vezeti a céget, hanem egy menedzser. Ez esetben további két lehetőség van. Az egyik, hogy a menedzser maga is a tulajdonos család tagja, azonban nem tulajdonos (Chrisman *et al.* 2007). A továbbiakban az ilyen menedzsereket 'családi menedzserként' említtem. A másik lehetőség, hogy a tulajdonos a családhoz tartozik, azonban a menedzser a családon kívülről érkezik, az ilyen menedzserekre 'nem családi menedzserként' utalok a továbbiakban. A 2015-ös European Family Business Barometer felmérés egyik megállapítása az volt, hogy a felmérésben résztvevő családi vállalkozások 76 százaléka már alkalmazott nem családi menedzsert a vállalkozás vezetésére. Ennek egyik oka az lehet, hogy a nem családi menedzser rendelkezik azokkal a kulcsfontosságú készségekkel, amelyek a vállalkozás vezetéséhez szükségesek, míg a tulajdonos család tagjai nem (Baros-Tóth 2022a, KPMG & EFB 2015).

Tovább árnyalja a képet az, hogy a családi menedzserek ügynökként vagy inkább stewardként viselkednek a családi vállalkozáson belül. Chrisman *et al.* (2007) szerint, ha a családi menedzser esetében ügynöki viselkedés tapasztalható, akkor a kutatásnak a családi menedzserekre alkalmazott ügynöki költség-ellenőrzési mechanizmusokat (agency cost control mechanisms) érdemes vizsgálnia, valamint azt, hogy ezeknek hatására javul-e a vállalkozás teljesítménye. Amennyiben steward típusú családi menedzsere van a családi vállalkozásnak, akkor pont az ügynöki költség-ellenőrzési mechanizmusok relatív hiányát érdemes elemezni, valamint azok alkalmazása és a teljesítmény közötti negatív kapcsolatot (Chrisman *et al.* 2007).

A 3. táblázat összefoglalva mutatja be, hogy a megbízó-ügynök kapcsolatok miként jelenhetnek meg a gyakorlatban családi vállalkozásokon belül (Kassai 2020, Bánáti 2020, Bánáti és Tima 2018, Ács 2016, Marvel 2013). A táblázatban szereplő példák a különböző megbízó-ügynöki kapcsolatok gyakorlatban létező megvalósulását illusztrálják. Kiindulási pontként szolgálhatnak egy ilyen irányú, nagyobb számú vállalkozás elemzését célzó vizsgálathoz.

ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

A tanulmány a családi vállalkozások működésének megértése szempontjából nagy jelentőségű két elméletet tekintett át az adott területi keretek között. Mindkét elmélet hozzájárulhat a családi vállalkozások jobb megértéséhez, és jellemzőinek tudományos alapokon történő leírásához. Az ügynökelmélet azt feltételezi, hogy a családi vállalkozásokban önrédeken alapuló ügynöki viselkedés létezik, míg a stewardship-elmélet abból indul ki, hogy a menedzser elkötelezett a vállalkozás felé, azonosul azzal, különösen azokkal az alapelvekkel és értékekkel, amelyeket a cég képvisel (Madison *et al.* 2017).

További kutatási irány lehet empirikus vizsgálatokkal alátámasztani azt a kutatói feltevést, hogy a steward-típusú menedzsment elsősorban olyan részvételen alapuló munkakörnyezetet és szervezeti kultúrát feltételez, amelyik képes elkötelezetté tenni a menedzsert, és az empowerment (felhatalmazás) elvén működik (Madison *et al.* 2017). Azt is érdekes lehet megvizsgálni, hogy a stewardship típusú menedzsmenttel működő családi vállalkozások körében gyakoribbak-e a CSR tevékenységek, amelyek olyan területeken jelenhetnek meg tipikusan, mint fokozott odafigyelés a természeti környezetre, az alkalmazottak jóllétére, a vevő és a termék biztonságára, továbbá a vállalkozáson belüli sokszínűsége (Putzer - Bányai 2019).

A fentiek azt is jelenthetik, hogy a stewardship-jellegű irányítás nem minden típusú családi vállalkozás esetében jelenthet optimális stratégiai megoldást, valamint az is feltételezhető, hogy vannak olyan típusú családi vállalkozások, ahol a megbízó-ügynök szervezeti struktúra lehet hatékony, még akkor is, ha bizonyos esetekben a tulajdonlás és vezetés szétválása ügynöki költségekkel jár.

A 3. táblázatban egy-egy vállalkozás szerepel példaként arra, hogy a különböző megbízó-ügynöki kapcsolatok a gyakorlatban milyen formában valósulnak meg. Érdemes lenne a jövőben ilyen irányú kutatást végezni a családi vállalkozások körében, mert a jelen tanulmányban bemutatott vizsgálat nem terjed ki az elméleti megállapítások empirikus igazolására. Erre azért lenne szükség, mert az elméleti és gyakorlati megállapítások kiinduló pontként szolgálhatnak a gyakorlatban a családi vállalkozások számára annak a stratégiai kérdésnek az eldöntésében, hogy melyik menedzsment minta optimális számukra.

3. táblázat: Az ügynökelmélet és a stewardship-elmélet gyakorlati példái családi vállalkozásokban
Table 3. Practical examples of agent theory and stewardship theory in family businesses

Paradigma	Családi vállalkozáson belül	Jellemzők	Példa
megbízó-ügynök 1	tulajdonos – nem családi menedzser	szemben álló célok információs konfliktusok információs aszimmetria ügynöki költségek felmerülhetnek menedzseri beágyazottság kockázata	Viessmann Csoport: 4. generációs tulajdonos és nem családi menedzser (társügyvezetők)
megbízó-ügynök 1	tulajdonos – családi menedzser 1	családi menedzser ügynökként viselkedik a menedzser a tulajdonos család tagja, de nem tulajdonos ügynöki költség-ellenőrzési mechanizmusok és hatásuk a teljesítményre menedzseri beágyazottság kockázata	LADÓ-REC Hualadék-nagykereskedelmi és Szolgáltató Kft. a tulajdonos család 2. generációjának két tagja és egyikük házastársa vezetik a céget a tulajdonosok továbbra is a vállalkozást alapító házaspár (1. generáció)
megbízó-ügynök 1	tulajdonos – családi menedzser 2	családi menedzser stewardként viselkedik a menedzser a tulajdonos család tagja, de nem tulajdonos ügynöki költség-ellenőrzési mechanizmusok relatív hiánya és hatása a teljesítményre	A.F. Blakemore & Son Ltd. a szervezeti kultúrájuk a stewardship megközelítésre épül az elnök a tulajdonos család tagja, az ügyvezető nem családtag
megbízó-ügynök 2	ügyvezető tulajdonos	a megbízó és ügynöki szerepek nem válnak szét aszimmetrikus altruizusból fakadó ügynöki költségek menedzseri beágyazottság kockázata	Hangavári Pincészet az egyik alapító tulajdonos a vezető a 2. generáció egyik tagjával együtt
megbízó-megbízó	több tulajdonos-vezető	több azonos joggal felruházott tulajdonos a felelősség delegálásának kérdése családcentrikus megfontolások esetleges dominanciája érzelmi és rokoni érintettség ügynöki költségek felmerülhetnek	BioTech USA-cégcsoport 2. generációs családtag tulajdonos vezetők (testvérpár) vezérigazgató és kereskedelmi igazgató

Forrás: saját szerkesztés

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Ács, G. (2016), BioTechUSA by Lévai testvérek. *Forbes*, (2), 20–26.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003), Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1327. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Bánáti, A. (2020), Ladó papa, próbáld meg a tengeri kajakot! *Forbes*, (2), 35–38.
- Bánáti, A., & Tima, D. (2018), Száz év, három vezető. *Forbes*, (Különszám), 19–21.
- Baros-Tóth, Á. (2022a), A családi vállalkozások hosszú élettartamának esélyei az évszázados japán családi vállalkozások tükrében. *Tudás-menedzsment*, 23(1), 155–167. <https://doi.org/https://doi.org/10.15170/tm.2022.23.1.10>
- Baros-Tóth, Á. (2022b), Mi is az a családi vállalkozás? - A családi vállalkozások meghatározásának problematikája. *Tudás-menedzsment*, 23(2), 68–81. <https://doi.org/10.15170/TM.2022.23.2.6>
- Becsky-Nagy, P., & Fazekas, B. (2015), Speciális kockázatok és kockázatkezelés a kockázati-ke-feinanszírozásban. *Vezetéstudomány*, 46(3), 57–68.
- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., & Vallejo-Martos, M. C. (2017), Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132–146. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.10.002>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. (2007), Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030–1038. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.011>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005), Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999), Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997), Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2012), *Family Business Studies: An Annotated Bibliography*. Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.
- Donaldson, L. (1990), The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 369–381. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308806>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991), Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Eisenhardt, K. M. (1989), Agency Theory : An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258191>
- Farkas, G., & Málovics, É. (2021), A gondoskodó elmélet megjelenése a családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 52(11), 45–56. <https://doi.org/10.14267>
- Gamble, J. E. (2000), Management commitment to innovation and ESOP stock concentration. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 433–447. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00037-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00037-3)
- Horváth, K. (2016), Szimbiotikus és parazita pénzkímélő technikák a hazai kkv-k körében. *Marketing & Menedzsment*, 50(1), 36–52. Retrieved from <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/910>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. <https://doi.org/10.4159/9780674274051-006>
- Kallmuenzer, A. (2015), Agency Theory and the Family Business. In M. Nordqvist, L. Melin, M. Waldkirch, & G. Kumeto (Eds.), *Theoretical perspectives on family businesses* (pp. 58–77). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781783479665.00011>
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2017), Családi vállalkozások Magyarországon. *BGE Budapest Lab Working Paper Series*, (4), 1–28.
- Kassai, Á. (2020), Vállalkozói vezetői kompetenciák a Hangavári Pincészet esete tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 75–89. <https://doi.org/10.15170/mm.2020.54.01.07>
- Konczosné Szombathelyi, M., & Kézai, P. (2018), Családi vállalkozások – generációk és dilemmák I. *Prosperitas*, 5(3), 48–76.
- Kováts, G. (2018), A sokszínű bizalom.

- Educatio*, 27(4), 531–547. <https://doi.org/10.1556/2063.27.2018.001>
- KPMG and EFB. (2015), *Fourth European Family Business Barometer*. 4th, 1–32.
- Litz, R. A. (1995), The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>
- Löhde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabrò, A. (2021), Beyond agency and stewardship theory: shareholder–manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, 59(2), 390–405. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2018-0316>
- Lukács, E. (2005), A vállalatelméletek meghatározó csoportja - A magatartási elméletek. *Gazdaságtudományi Közlemények*, 4(1), 35–49.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016), Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017), Coexisting Agency and Stewardship Governance in Family Firms: An Empirical Investigation of Individual-Level and Firm-Level Effects. *Family Business Review*, 30(4), 347–368. <https://doi.org/10.1177/0894486517727422>
- Málóvics, É., & Farkas, G. (2016), A „családíság” tényező vizsgálata grounded theory módszerrel. Egy kis családi vállalkozás esete. In I. Lengyel & B. Nagy (Eds.), *Térségek versenyzőképessége, intelligens szakosodása és újrainparosodása* (pp. 370–384). Szeged: JATE-Press.
- Mandl, I. (2008), Overview of Family Business Relevant Issues Contract No. 30-CE-0164021 / 00-51 Final Report. (30), 1–175.
- Marvel, M. (2013), Family Business: Stewardship. *Encyclopedia of New Venture Management*, (June). <https://doi.org/10.4135/9781452218571.n74>
- Payne, G. T. (2020), Family Business Review in 2020: Focus on the Family. *Family Business Review*, 33(1), 6–9. <https://doi.org/10.1177/0894486520904460>
- Ross, S. (1973), The economic theory of agency: The principal’s problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134–139.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021), Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- 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>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012), 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Shukla, P. P., Carney, M., & Gedajlovic, E. (2014), Economic theories of family firms. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The SAGE Handbook of Family Business* (p. 671). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446247556>
- Songini, L., & Gnan, L. (2015), Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748–779. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12085>
- Vajda, É. (2020), A bizalom szerepe a családi vállalatokban = Role of Trust in Family Businesses. *Köz-Gazdaság*, 15(3), 106–118. <https://doi.org/10.14267/retp2020.03.10>
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (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>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008), Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6 SPEC. ISS.), 1035–1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

Baros – Tóth Ágnes, egyetemi tanársegéd
baros-toth.agnes@pte.hu

Putzer Petra, PhD egyetemi adjunktus
putzerp@ktk.pte.hu

Pécsi Tudományegyetem

Integrating agency theory and stewardship theory into family business research – Based on literature analysis

THE AIM OF THE PAPER

The aim of the study is to summarize the most important findings of two scientific theories, agent theory and stewardship theory based on literature review, which have had a great influence on the theoretical research on family businesses. Another goal is to provide specific family business examples of how the elements of the two theories can be realized in practice.

METHODOLOGY

The method used is a review of the international and Hungarian literature dealing with agency theory and stewardship theory, as well as the adaptation of the two theories to family businesses, supplemented by a summary of practical examples typical of the main elements of the two theories in firms that can be identified as family businesses based on the definitional criteria.

MOST IMPORTANT RESULTS

The most important result of the study is that it reviews the characteristics of the family business in an even less studied field within the Hungarian literature, the agent theory and the stewardship theory, with the help of practical examples. One of the fundamentals of agent theory is that agency costs arise due to the nature of the relationship between the principal (owner) and the agent (manager). The theoretical findings of the study can contribute to the understanding of what situations can result in agency costs and how they can be reduced. The present examination does not touch on all aspects of the two theories and does not cover the empirical justification of the theoretical conclusions.

RECOMMENDATIONS

A better understanding of the ownership and management patterns of family businesses can be facilitated by examining how the relationships between the owner and manager of the family business can typically be described, and what owner-manager relationship may be optimal for a family business. The findings can serve as a starting point in practice for family businesses in deciding the strategic question of what management structure is better suited to the business, what is preferable if the leader is an agent-manager or a steward-manager.

Keywords: agency theory, stewardship theory, family business, manager entrenchment