

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Baros-Tóth Ágnes

Pécs, 2025

**Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola**

**Magyarországi családi vállalkozások utódlási folyamata-
jának vizsgálata**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Készítette: Baros-Tóth Ágnes

Témavezető: Prof. dr. Törőcsik Mária
egyetemi tanár, PTE-KTK

Témavezető: Dr. Rácz-Putzer Petra
egyetemi adjunktus, PTE-KTK

Pécs, 2025

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés	1
2.	A családi vállalkozások meghatározása és fogalmi keretei	6
2.1.	A családi vállalkozások meghatározása.....	6
2.1.1.	A családi vállalkozások meghatározásának problematikája	7
2.1.2.	További megközelítések a családi vállalkozások definiálására	11
2.2.	Családi vállalkozás elméletek	22
2.2.1.	A családi vállalkozás rendszer háromkörös modellje.....	23
2.2.2.	Az ügynökelmélet és a stewardship elmélet a családi vállalkozás kutatásban	27
2.2.3.	Az erőforrás-alapú szemlélet (RBV) hatása a családi vállalkozás kutatásra	34
2.3.	A családi vállalkozások jellemzői.....	42
2.3.1.	A szocio-emocionális vagyon (SEW) fogalma és elméleti keretei.....	43
2.3.2.	A családi vállalkozások és az életciklus-elméletek	51
2.4.	A generációváltás és az utódlás a családi vállalkozásokban.....	59
2.4.1.	A családi vállalkozások utódlási folyamatának elméleti háttere	61
2.4.2.	Az utódlási folyamatot befolyásoló változók vizsgálata	69
2.4.3.	Az utódlási folyamat modellje.....	80
3.	A kutatás módszertana	89
3.1.	Kutatási kérdések és hipotézisek	89
3.2.	A kutatási módszer és anyaggyűjtés	90
3.3.	Az alkalmazott elemzési módszer.....	92
4.	Kutatás: a hazai családi vállalkozások vizsgálata.....	96
4.1.	A magyarországi családi vállalkozások helyzete és jellemzői	96
4.1.1.	A családi vállalkozások száma és aránya a vállalati szektoron belül	98
4.1.2.	A hazai családi vállalkozások néhány fontos jellemzője.....	102
4.1.3.	A hazai családi vállalkozások utódlásának kérdési	108

4.2.	Generációváltó családi vállalkozások kvalitatív vizsgálata	113
4.2.1.	A deduktív elemzés	114
4.2.2.	Az induktív elemzés	138
5.	Összegzés, konklúzió	154
5.1.	A deduktív és az induktív elemzés összevetése	154
5.2.	Hipotézis-tesztelés eredménye - tézisek.....	155
5.3.	A kutatás korlátai	157
5.4.	Jövőbeli kutatási irányok és tudományos értékek	158
	Felhasznált irodalom	160
	Függelék	180

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A családi vállalkozások meghatározásához használt kritériumok	17
2. táblázat: A definíciós kritériumok De Massis et al (2012) alapján.....	20
3. táblázat: Az ügynökelmélet és a stewardship-elmélet gyakorlati példái családi vállalkozásokban.....	33
4. táblázat: SEWi skála dimenziói és tételei	51
5. táblázat: Az új lehetőségek kihasználása és feltárása a különböző életciklusokban ..	56
6. táblázat: Az utódlási folyamattal foglalkozó szakirodalmi kutatásokban legtöbbet említett változók	62
7. táblázat: Az inkumbensek utódlástervezési motivációi	72
8. táblázat: Az utódlási folyamatot befolyásoló változókhoz kapcsolódó tényezők	81
9. táblázat: Kutatási témakörök és hipotézisek	90
10. táblázat: A tíz legértékesebb hazai családi cég 2023-ban.....	103
11. táblázat: A vállalkozástípusok aránya a GEM 2022-es felmérésében.....	106
12. táblázat: Kódtársítási mátrix a 13 leggyakoribb kód alapján.....	120
13. táblázat: Legerősebb kódtársítási kapcsolatok a leggyakoribb kódok között.....	121
14. táblázat: Hipotézisek értékelésének összefoglaló táblázata.....	137

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A családi vállalkozások tartományai	9
2. ábra: A család, a tulajdon és a menedzsment csoportok átfedése	24
3. ábra: A családi vállalkozások rendszerének háromkörös modellje.....	26
4. ábra: A vagyonteremtéshez szükséges erőforrás-menedzsment folyamatmodellje	38
5. ábra: A háromdimenziós fejlődési modell	54
6. ábra: A proaktivitás alakulása a családi vállalkozásokban az idő függvényében	57
7. ábra: Handler kölcsönös szerep-kiegyenlítési modellje az előd és a következő generációs családtag között.....	63
8. ábra: A családon belüli utódlást gátló tényezők modellje.....	67
9. ábra: Az utódlás az életciklus fázisok függvényében.....	84
10. ábra: Az utódlási folyamat a fő változók és az életciklus fázisok összefüggésében.	87
11. ábra: A generációváltást előmozdító tényezők előfordulási gyakorisága az interjúkban	115
12. ábra: Kódolt szövegegységek száma a dokumentumok bontásában – fatérkép diagram	116
13. ábra: Sankey-diagram: 13 leggyakoribb kód kódtársítási mátrixa alapján	124
14. ábra: A leggyakrabban előforduló kódok közötti kapcsolatok hálózati diagramja.	126
15. ábra: Kódok előfordulási gyakorisága az interjúkban.....	139
16. ábra: Az utódhoz kapcsolódó kódok ábrázolása Sankey-diagramon	146
17. ábra: Az utódhoz, második és harmadik generációhoz kapcsolódó kódok összesen – Sankey-diagram.....	147
18. ábra: Alapítóhoz kapcsolódó kódok gyakorisága – Sankey-diagram	148
19. ábra: Utód jelentősége az utódlási folyamatban – kódhálózat diagram	150
20. ábra: Alapító-utód kapcsolatának jelentősége - kódhálózati diagram.....	152

FÜGGELÉKEK JEGYZÉKE

1. függelék: Családi vállalkozás definíciók, adatbázisok és kritériumok, időrendi sorrendben.....	181
2. függelék: A családi vállalkozások tulajdonságainak kettős természete.....	185
3. függelék: A családi vállalkozások különleges erőforrásainak és tulajdonságainak összehasonlítása	186
4. függelék: A családi vállalkozások kutatása a szocio-emocionális vagyon megőrzésének szempontjából.....	187
5. függelék: A FIBER-skála dimenziós tényezői a szocio-emocionális vagyon (SEW) mérésére	188
6. függelék: A korlátozott és kiterjesztett szocio-emocionális vagyon (SEW) prioritások szembeállítása	189
7. függelék: A sikeres utódlási folyamat integratív modellje	190
8. függelék: A társadalmi csereelmélet kiterjesztése a családi vállalkozások utódlási folyamatára	191
9. függelék: Családi vállalkozások regionális megoszlása 2022-ben	192
10. függelék: Deduktív elemzés kódkönyve.....	193
11. függelék: Kódolt szövegegységek normalizált relatív gyakorisága	196
12. függelék: Kód-dokumentum táblázat: normalizált abszolút érték – relatív gyakoriság	198
13. függelék: Kódcsoportok legmagasabb relatív gyakorisággal cégenként.....	199
14. függelék: Kódtársítási mátrix a 13 leggyakoribb kód alapján	200
15. függelék: Sankey-diagram: 13 leggyakoribb kód kódtársítási mátrixa alapján.....	201
16. függelék: A leggyakrabban előforduló kódok közötti kapcsolatok hálózati diagramja	202
17. függelék: Hipotézisek kulcsfontosságú kódjai vállalatok szerinti megoszlása	203
18. függelék: Kódok és kódcsoportok gyakorisága – induktív elemzés.....	205
19. függelék: A <i>második generáció a vállalkozásban</i> kód tartalmi elemei	206
20. függelék: A <i>harmadik generáció a vállalkozásban</i> kód tartalmi elemei	207
21. függelék: A kódcsoportok normalizált abszolút gyakorisága Sankey-diagramon..	208
22. függelék: Kódok gyakorisága kódcsoportos bontásban.....	209
23. függelék: Utód jelentősége az utódlási folyamatban – kódhálózat diagram	210
24. függelék: Az „Alapító-utód kapcsolatának jelentősége” kódhálózati diagram	211

25. függelék: Az elemzett interjúkhoz tartozó vállalkozások alapadatai és Forbes publikációs információi.....	212
---	-----

ABSZTRAKT

Cím: Magyarországi családi vállalkozások utódlási folyamatának vizsgálata

Készítette: Baros-Tóth Ágnes

Témavezetők: Prof. dr. Törőcsik Mária, egyetemi tanár

Dr. Rátz-Putzer Petra, egyetemi adjunktus

A családi vállalkozások a nemzetgazdaság fontos szereplői, de működésük számos sajátosságban eltér a nem családi cégekétől. Az egyik legkritikusabb és legtöbbet kutatott terület a generációváltás, amely nem csupán vezetőváltást jelent, hanem egy összetett családi és vállalati átmenetet. A kutatás célja annak feltárása volt, hogy mely tényezők segítik, illetve akadályozzák az utódlási folyamat sikeres megvalósítását, különös tekintettel az inkumbens és az utód szerepére, valamint a családi kapcsolatok hatására. A dolgozat három pilléren nyugszik: a releváns szakirodalom áttekintésén, egy saját, a generációváltás kulcsdimenzióira épített elméleti modell kidolgozásán, valamint kvalitatív vizsgálaton, amely 57, a Forbes magyar kiadásában megjelent, generációváltó családi vállalkozásokkal készült interjú elemzésén alapul. A vizsgálatot az Atlas.ti tartalomelemző program segítségével végeztem, a kutatás két szakaszban – deduktív és induktív megközelítéssel – zajlott. Az első szakaszban az előzetesen meghatározott öt kulcsváltozó (inkumbens, utód, család, utódlástervezés, vállalkozás) mentén kódolt szövegek vizsgálata igazolta, hogy az inkumbens pozitív hozzáállása, magas motivációja és az utód elkötelezettsége hozzájárulhatnak az utódlás sikerességéhez. A második, induktív szakasz célja új mintázatok felfedezése volt, különösen az utód személyes szocializációja, a testvérpárok közötti munkamegosztás és az alapító-utód kapcsolat minőségének vizsgálata. A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a generációváltás során nemcsak racionális, gazdasági megfontolások, hanem erőteljes érzelmi és kapcsolati tényezők is szerepet játszanak. A dolgozat tudományos jelentősége abban áll, hogy strukturált modell keretében vizsgálja az utódlás komplexitását, és új, kevésbé kutatott dimenziókat is azonosít, amelyek gyakorlati szempontból is hasznosíthatók a családi vállalkozások jövőtervezése szempontjából.

Kulcsszavak:

családi vállalkozás, generációváltás, utódlási folyamat, utódlástervezés, inkumbens, utód

JEL kódok: L26, M21, O15

1. BEVEZETÉS

Sokan ismerünk sikeres és kevésbé sikeres családi vállalkozásokat és a mögöttük álló vállalkozó családokat a környezetünkben. A családi vállalkozások a gazdaság szinte minden szektorában megtalálhatóak, a mikrovállalkozásoktól kezdve egészen a családi tulajdonban lévő nagyvállalatokig, és akár cégcsoportokig a világ szinte minden országában. A családi cégek ugyanúgy vállalkozások, ám működésük sok tekintetben eltér a nem családi vállalkozások racionális működési mechanizmusaitól, mivel egy családi vállalkozás sosem tudja magát teljesen függetleníteni a tulajdonos családtól, és a családon belüli viszonyoktól. Ez az a jelenség, ami izgalmassá és érdekessé teszi a családi vállalkozások kutatását. Számtalan olyan tendencia figyelhető meg a családi vállalkozások működésében, amelyek egyáltalán nem jelennek meg a nem családi vállalkozásokban, azonban rendkívül jellemzőek a családi vállalkozásokra.

A családi vállalkozással foglalkozó szakirodalom egyik legszerteágazóbb és legtöbbet vizsgált területe a családi vállalkozások generációváltásával, azaz az utódlás kérdésével foglalkozik. Az egyik ok, amiért erre a jelenségre a kutatók fokozott figyelmet fordítanak, hogy a családi vállalkozásoknak csak kis hányada, mintegy 30 százaléka éli túl az első generációváltást és még alacsonyabb azoknak a családi vállalkozásoknak a száma, amelyek megérik a harmadik generációt. Nehézzé teszi ennek a jelenségnek a vizsgálatát az, hogy a családi vállalkozások szorosan összefonódnak a tulajdonos családjával, ezért az utódlás kérdése elválaszthatatlan a család életétől, a családtagok hozzáállásától, aminek következtében számos szubjektív elem is szerepet játszik abban, ahogy a generációváltás lezajlik. Éppen ezért foglalkoztatja ez a terület a családi vállalkozások számos kutatóját, akik igyekeznek minél több olyan tényezőt azonosítani, amelyek hatást gyakorolnak a generációváltásra.

A családi vállalkozásoknál az utódlás nem csupán vezető- vagy tulajdonosváltást jelent, mint a nem családi cégeknél, hanem a család egészének szerepe is meghatározó a folyamatban. A családi cégek utódlási folyamata ennél annyival bonyolultabb, hogy nem csak az üzleti vállalkozás szempontjait kell figyelembe venni a vezető/tulajdonos váltásnál, hanem magát a tulajdonos családot is, amelyik a vállalkozást irányítja és amelyik számára az egyik legfontosabb célkitűzés, hogy képesek legyenek biztosítani a kompetens családi vezetést generációkon átívelően, hogy a cég folytonosságát és az általa nyújtott értékek

megőrzését garantálni tudják hosszú távon (Miller - Steier - Le Breton-Miller, 2003; Mazzola - Marchisio - Astrachan, 2008).

A szakirodalmi áttekintésben először a családi vállalkozások meghatározásának problematikáját vizsgáltam, majd megfogalmaztam saját definíciómat. Összefoglaltam a családi vállalkozások jellemzőit olyan meghatározó jelentőségű közgazdasági elméletek felhasználásával, amelyek beépültek a családi vállalkozások tanulmányozásába (ügynökelmélet, stewardship-elmélet, erőforrás-alapú szemlélet, életciklus-elméletek), valamint a családi vállalkozás kutatás saját elméleteivel (háromkörös modell és szocio-emocionális vagyon – SEW). Végül a generációváltáshoz kapcsolódó jellemzőket tekintettem át, majd mindezekből kiindulva felállítottam egy saját modellt az utódlási folyamat kulcsváltozóira és az azokhoz kapcsolódó tényezőkre építve.

A szakirodalmi áttekintés és az általam felállított saját modell alapján fogalmaztam meg a kutatási kérdéseimet és az azokhoz kapcsolódó hipotéziseimet, amelyek a magyarországi családi vállalkozások metaelemzésére vonatkoznak, valamint a generációváltás három meghatározó eleméhez, az inkumbenshez, az utódhoz és a vállalkozó családhoz kapcsolódnak. A kutatási fejezet első részében a magyarországi családi vállalkozások jellemzőit tekintettem át, részletesen elemezve az utódlási folyamattal kapcsolatos empirikus kutatások eredményeit és megállapításait. Ehhez kapcsolódott az első kutatási kérdésem és hipotézisem. Az elemzés arra fókuszált, hogy milyen tényezők magyarázzák, hogy a hazai családi vállalkozások utódlási folyamatai alacsony formalizáltság mellett erős családi kötődéssel zajlanak. Ez alapján az első hipotézisem azt feltételezi, hogy a hazai családi vállalkozások utódlási folyamatai a történeti-gazdasági sajátosságok hatására egyszerre jellemezhetőek alacsony formalizáltsággal és erős családi kötődéssel (H1). A szakirodalmi áttekintés és a hazai kutatási eredmények szintézise alátámasztja a kiindulási hipotézist.

Az következő két kutatási kérdés az inkumbens szemléletének jelentőségére vonatkozik. Arra voltam kíváncsi, hogy milyen befolyással van az inkumbens utódlással kapcsolatos hozzáállása a generációváltás megvalósítására, valamint, hogy megvalósulhat-e a generációváltás, ha az inkumbens hajlandósága a hatalom átadására alacsony. Ezekből kiindulva azt a feltételezést fogalmaztam meg, hogy az inkumbens pozitív hozzáállása és hajlandósága a hatalom átadására elősegíti a generációváltás sikeres megvalósítását (H2a). Az inkumbens motiváltságára irányult a következő kutatási kérdés: mennyire meghatározó az utódlás szempontjából az inkumbens motiváltsága a vállalkozás folytonosságának

fenntartására. Ehhez kapcsolódóan azt feltételeztem, minél magasabb az inkumbens motiváltsága a vállalkozás folytonosságának fenntartására, annál valószínűbb a sikeres utódlás (H2b).

Két kutatási kérdés irányult az utód jelentőségére: mennyire határozza meg a generációváltás sikerességét az, hogy az utód elkötelezett-e a vállalkozás iránt, valamint, hogy mennyit számít a generációváltás szempontjából az utód szakmai képzettsége és kompetenciái. Ezekre alapozva az volt a feltételezésem, hogy az utód vállalkozás iránti elkötelezettsége motivációt jelent a szükséges szakmai képzettség megszerzésére, ami meghatározó szerepet játszhat a generációváltás sikerességében (H3).

A két utolsó kutatási kérdés a család jelentőségével és szerepével foglalkozott: mennyire befolyásolja az utódlási folyamat megvalósulását a családi örökség és értékek (a szocio-emocionális vagyon) megőrzésének a vágya, valamint milyen mértékben gátolhatják a generációváltási folyamat sikerességét a folyamat során a családtagok között kialakuló vitás kérdések és feszültségek. Ezekkel kapcsolatban két hipotézist fogalmaztam meg: A családi értékek és örökség megőrzésére irányuló szándék támogató környezetet teremt az utódlási folyamat tudatos és hosszú távon is fenntartható megvalósításához (H4a), illetve a családi konfliktusok a generációváltás során akadályozhatják az együttműködést, de megfelelő kezelés mellett a bizalom mélyüléséhez és a folyamat erősödéséhez is hozzájárulhatnak (H4b).

Vizsgálatomat az Atlas.ti kvalitatív tartalomelemző szoftverrel végeztem, amelynek alapját a Forbesban annak magyarországi működése óta megjelent, generációváltó családi vállalkozásokkal készült interjúk szolgáltatták. A hipotéziseket és kutatási kérdéseket deduktív megközelítéssel elemeztem, ahol a kódolás kiindulópontját a saját modellemhez összegyűjtött, a generációváltást elősegítő tényezők adták, amelyeket öt kulcsváltozó mentén (inkumbens, utód, utódlástervezés, család és vállalkozás) csoportosítottam. A deduktív elemzés során vizsgáltam a kódok normalizált abszolút és relatív gyakoriságát, készítettem kódtársítási mátrixot a leggyakoribb kód együttállások alapján. Ezeket a kapcsolódási mintákat vizuálisan is megjelenítettem Sankey-diagramon és kódhálózati diagramon.

A kvalitatív adatok értelmezése alapján a H2a hipotézis részben alátámasztható. A pozitív hozzáállás fontos tényező, ugyanakkor a hatalom átadására való hajlandóság nem csupán érzelmi, hanem racionális megfontolásokon is alapulhat. Ez a komplex motivációs háttér szintén hozzájárulhat a generációváltás sikeréhez. A H2b hipotézis, mely szerint az

inkumbens erős motivációja a vállalkozás folytonosságának fenntartására növeli az utódlás sikerének esélyét, egyértelmű alátámasztást nyert. A kódolási gyakoriság és a kódok közötti összefüggések világos mintázatot mutatnak: ahol az inkumbens elkötelezettsége magas, ott gyakoribb az utódlás tényleges megvalósulása.

A H3 hipotézis első részét - miszerint az utód elkötelezettsége ösztönzi a szakmai felkészülést – a kvalitatív elemzés eredményei egyértelműen alátámasztják. Az interjúk alapján ez az elkötelezettség többnyire tudatos, és a vállalkozás igényeihez illeszkedő fejlődési pályával társul. A hipotézis második részében feltételezett oksági viszony, miszerint ez a tényező meghatározó a generációváltás sikerében, ugyanakkor csak korlátozottan igazolható a vizsgált adatok alapján.

A H4a hipotézis szintén részben igazolható. A családi értékek hangsúlyozása főként azoknál a cégeknél volt jellemző, ahol az utódlás már lezajlott. Ezekben az esetekben a kód gyakran társult az utód elkötelezettségét és motivációját tükröző elemekkel, ami arra utal, hogy a családi értékek megőrzésének igénye támogathatja a tudatos és fenntartható utódlást. Ugyanakkor a jelenség nem volt általánosan jelen a teljes mintában, ezért a hipotézis csak korlátozásokkal tekinthető igazoltnak. A H4b hipotézis értelmében a családi konfliktusok akadályozhatják a generációváltást, ugyanakkor megfelelő kezelésük elősegítheti a bizalom megerősödését és a folyamat sikerességét. A vizsgálati eredmények alapján ez a feltételezés részben igazolható: a konfliktusok valóban nehezíthetik az együttműködést, ám ha a felek képesek ezeket nyíltan és konstruktívan kezelni, az hosszú távon pozitív hatással lehet a folyamatra. A hipotézis azon eleme, miszerint a konfliktusok akár előnyös hatásúak is lehetnek, a kvalitatív példák és kódkapcsolatok alapján szintén alátámasztást nyert.

A kutatás második szakaszában induktív kvalitatív elemzést végeztem az Atlas.ti program segítségével. A *Text search* funkció alkalmazásával ismételten kódoltam az interjúkat, de nem előzetes elméleti alapokra építve, hanem az interjúk tartalmi elemeinek felhasználásával. Az így létrejött nagyszámú kódot tematikus kapcsolódás alapján összevontam, és kódcsoportokba rendeztem. Az induktív megközelítés lényege lehetséges új mintázatok és kapcsolódások felfedezése volt. Itt is vizsgáltam az egyes kódok, illetve kódcsoportok normalizált abszolút gyakoriságát. A legfontosabb változókat Sankey-diagramon is vizualizáltam. Két kódhálózati diagramot is készítettem az utód jelentőségének, valamint az alapító-utód kapcsolatnak a vizuális megjelenítéséhez. Az elemzés eredményeként

megállapítható volt, hogy az utódlási folyamat legfontosabb tényezője az utód. Míg a deduktív megközelítés strukturált módon tesztelte a generációváltás sikerességének előfeltételeit, addig az induktív elemzés új fókuszpontokat emelt ki, különösen az utód személyes és szocializációs tényezőinek fontosságát.

A kutatás célja, hogy mélyebb megértést nyújtson a generációváltás sikerességét befolyásoló tényezőkről a családi vállalkozások körében, különös tekintettel a szereplők közötti kapcsolatokra és attitűdökre. A dolgozat a fenti kutatási kérdések és hipotézisek mentén épül fel: a szakirodalmi háttér bemutatása után a magyarországi családi vállalkozások jellemzőinek áttekintése következik, amelyet a deduktív, majd az induktív elemzés részletes ismertetése követ, végül az eredmények értelmezésére és a lehetséges következtetések levonására kerül sor.

Ezúton szeretném kifejezni hálámat mindazoknak, akik segítségükkel, támogatásukkal hozzájárultak a doktori értekezésem elkészítéséhez. Óriási köszönettel tartozom témavezetőimnek, Prof. dr. Törőcsik Máriának és dr. Rácz-Putzer Petrának, akik szakmai irányításukkal, türelmükkel és értékes tanácsaikkal végigkísérték a kutatási folyamatot. Véleményük, tanácsaik és útmutatásuk nélkül a dolgozatom nem készülhetett volna el. Dr. Törőcsik Mária professzorasszonynak külön hálás vagyok azért, hogy a dolgozat elkészüléséig vezető, hosszúra nyúlt úton végig kitartott mellettem és bátorított a nehéz időszakban. Köszönettel és hálával tartozom a Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola vezetőjének, Prof. dr. Szerb Lászlónak, aki engedélyezte, hogy egyéni felkészülőként benyújthassam dolgozatomat, valamint a dolgozat elkészüléséhez és a követelmények teljesítéséhez adott szakmai tanácsaiért és támogatásáért. Külön köszönöm dr. Egervári Dórának, a PTE-BTK Humán Fejlesztési és Művelődéstudományi Intézet igazgatójának, a támogatását és informatikai téren nyújtott tanácsait. Rendkívül hálás vagyok Öhlmüller Gergelynek, a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont informatikus könyvtárosának, amiért professzionális OCR-programmal konvertálta számomra a kutatásom alapjául szolgáló interjúszövegeket. Köszönettel tartozom G. Tóth Ildának, a Forbes Magyarország főszerkesztő-helyettesének, amiért segítette és támogatta a Forbes interjúinak felhasználásával végzett kutatásomat. Hálás vagyok, amiért a PTE Közgazdaságtudományi Kara biztosította az Atlas.ti program használatát, amely kutatási módszerem alapját képezte. Végül köszönöm családomnak és barátaimnak a folyamatos biztatást és támogatást, ami sokat segített a dolgozat elkészítése során. Külön köszönöm Palkónak, hogy türelmével és szeretetével végig mellettem állt.

2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MEGHATÁROZÁSA ÉS FOGALMI KERETEI

2.1. *A családi vállalkozások meghatározása*

A vállalkozások egy jelentős része családi vállalkozás, legyen szó néhány alkalmazottal működő mikrovállalkozásról, vagy akár multinacionális nagyvállalatról, amely családi tulajdonban és családi irányítás alatt áll. A családi vállalkozások heterogenitása az egyik nagy kihívás a kutatók számára, amikor megpróbálják a családi vállalkozások arányát pontos, statisztikai adatokkal alátámasztva meghatározni. Jelen fejezet ezt a kérdéskört tekinti át a családi vállalkozások definíciójának szempontjait, valamint a családi cégek heterogenitását elemezve.

A családi vállalkozások pontos számának megállapítását részben az a tény nehezíti, hogy a családi tulajdonú vállalkozások egyértelmű definíciók mentén történő lehatárolása és megkülönböztetése a nem családi tulajdonú vállalkozásoktól tudományos szempontból problematikus, illetve úgyis fogalmazhatunk, hogy a családi vállalkozásokkal foglalkozó tudományterület mind a mai napig adós maradt egy általános körben elfogadott definícióval, annak ellenére, hogy jelentős számú kísérlet történt egy ilyen meghatározás megfogalmazására. A definíció problematikája végigkíséri a családi vállalkozásokkal foglalkozó tudományos kutatások evolúcióját.

A Family Business Review folyóirat alapító szerkesztői a következő kérdést tették fel az első számban: *„Mi az a családi vállalkozás? Úgy tűnik, hogy az emberek megértik, mit jelent a családi vállalkozás kifejezés, de amikor megpróbálnak pontos meghatározást megfogalmazni, gyorsan rájönnek, hogy az egy nagyon bonyolult jelenség.”* (Lansberg - Perrow - Rogolsky, 1988, p.1)

A kérdéskör részletes áttekintéséhez a családi vállalkozásokhoz kapcsolódó alapfogalmak meghatározása és tisztázása szükséges, hogyan határozhatjuk meg az üzleti vállalkozást, mi a különbség a vállalkozás és a vállalat között, és nem utolsósorban, mi a család, hogyan értelmezhetjük gazdasági kontextusban.

2.1.1. A családi vállalkozások meghatározásának problematikája

A különböző definíciók áttekintése előtt szükségesnek tűnik néhány fogalmi kérdés tisztázása. Az első ilyen fogalmakkal kapcsolatos döntés a vállalkozás vagy vállalat megnevezés választása, illetve használata. Dolgozatomban a vállalkozás szó használata mellett döntöttem, részben mert a magyar nyelvű szakirodalomban is a „családi vállalkozás” kifejezés terjedt el, részben pedig azért, mert általánosabb értelemben használom, mint a vállalat fogalmát.

A vállalkozás szót értelmezhetjük úgy, mint az angol „entrepreneurship” szó magyar megfelelőjét. Az „entrepreneurship” szó olyan tevékenységet jelent, amelynek célja egy üzleti vállalkozás elindítása, pénzügyi kockázat vállalásával a profitszerzés reményében (Oxford Dictionary). Egy másik értelmezés szerint az „entrepreneurship” szó jelentése készség új vállalkozások indításához, különösen akkor, amikor ez új lehetőségek felismerésével jár (Cambridge Dictionary). Még lehetne folytatni a sort, további értelmező magyarázatokkal, de a lényeg, hogy a vállalkozás szavunk egyrészt ilyen értelemben használatos, mint az „entrepreneurship”, azaz a vállalkozás indítására irányuló tevékenységet jelöl (Szerb, 2010). Másrészt a vállalkozás szó az üzleti vállalkozás értelemben is használható, ekkor olyan emberi tevékenységet jelent, amelynek alapvető célja, hogy kielégítse a fogyasztói igényeket, miközben nyereséget ér el (Chikán, 2020). A vállalkozás kifejezést ebben az értelemben használom majd a dolgozatomban. A vállalat pedig jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás kerete (Chikán, 2020). A továbbiakban a családi vállalkozás, családi cég és családi tulajdonú cég szinonimaként szerepelnek, ugyanazt a fogalmi bázist jelentve.

A családi vállalkozás fogalom másik eleme a „család”. A Magyar Értelmező Kéziszótár (2003) szerint a család szó jelentése „A szülők, a gyermek(ek) (és legközelebbi hozzátartozóik) közössége.” (Csábi, 2003, p. 177). A szó tehát jelentheti csak a nukleáris családot, vagy esetleg a nagyszülőkkel bővült családot, attól függően, hogy a „legközelebbi hozzátartozókat” hogyan értelmezzük. Azonban ez a meghatározás nem feltétlenül felel meg a családi vállalkozások meghatározása szempontjából, mert léteznek olyan családi vállalkozások, ahol már a második vagy harmadik generáció irányítja a vállalkozást, ami esetleg akár az unokatestvérek bevonását is jelentheti, azaz nem egyértelműsíthető, hogy egy definícióban milyen családot kellene meghatározni, nukleáris vagy tágabb családot, esetleg a tágabb család egy szegmensét. Ezért a témát kutatók eddig elegánsan elsiklottak a család

meghatározásának problematikája felett, egyszerűen nem fordítottak rá figyelmet a fenti okok miatt (De Massis et al., 2012). A család meghatározása helyett a 'vállalkozó család' fogalmát használják Astrachan et al. (2020), akik úgy definiálják a vállalkozó családot, mint jogilag (születés, örökbefogadás vagy házasság révén), történelmileg és/vagy érzelmileg kapcsolódó egyének csoportját, akiknek identitása, jövedelme és/vagy vagyona az üzleti tulajdonhoz kapcsolódik, vagy egykor kapcsolódott, és szándékában áll visszatérni hozzá.

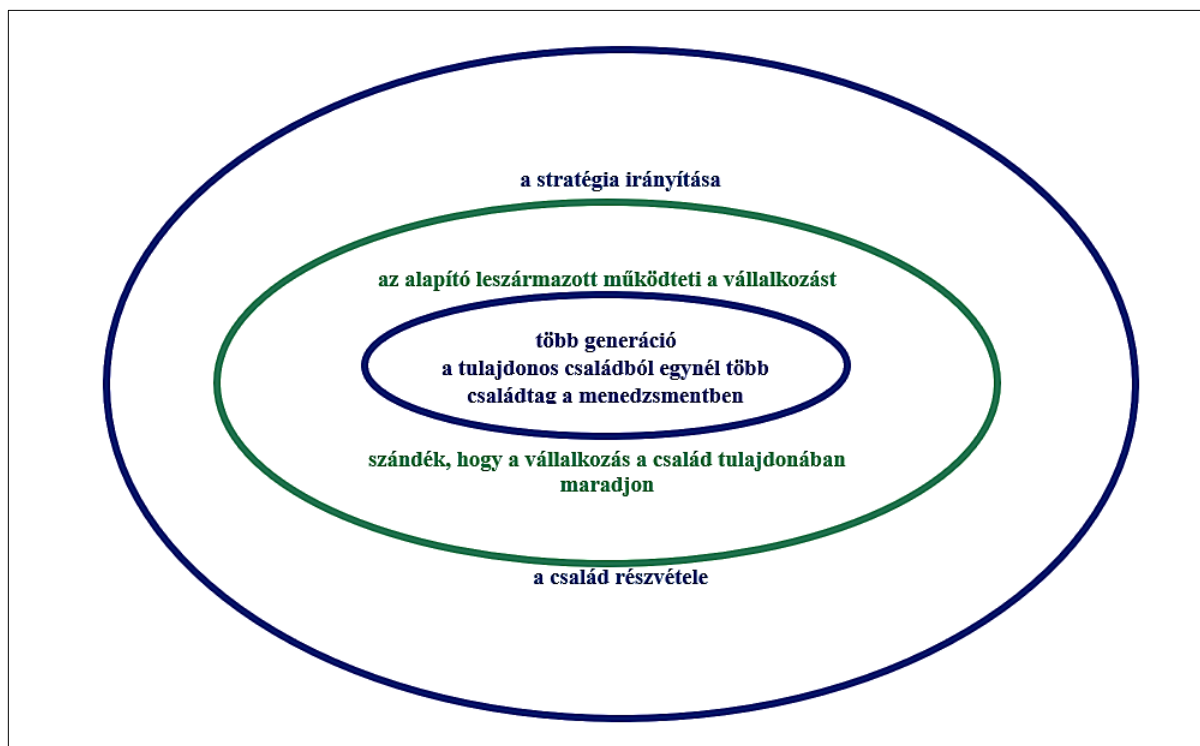
A fentiekből következik, hogy amikor egy olyan fogalom meghatározása a feladat, amelyik két fő elemének definiálása külön-külön is nehézséget jelent, akkor magának a fogalomnak, a családi vállalkozásnak a definiálása is számos kérdést vet fel.

Az első nehézség, amit egy általánosan, széles körben elfogadott családi vállalkozás definíció hiánya okoz, hogy már azt is problematikus pontos statisztikai adatokkal alátámasztani, hogy tulajdonképpen hány családi vállalkozás van egy adott országban, régióban és mekkora a családi vállalkozások gazdasági jelentősége és tényleges gazdasági szerepe. Még az Amerikai Egyesült Államokban is csak többnyire becsült adatok állnak rendelkezésre. A különböző források szerint az amerikai üzleti vállalkozásoknak legalább 65%-a (Sharma et al., 2001), mások szerint pedig akár 92%-a áll családi irányítás alatt (Kuratko - Hodgetts, 2004). A becslések szerint a családi vállalkozások állítják elő az amerikai GDP 64%-át (Astrachan - Shanker, 2003), az amerikai munkaerő 62%-át alkalmazzák (Astrachan - Shanker, 2003; Shanker - Astrachan, 1996), és az új munkahelyek 78%-át hozzák létre (Kuratko - Hodgetts, 2004).

Az európai családi vállalkozások számát és arányát hasonlóan magas becsült értékek jellemzik. 14 millió családi vállalkozás működik Európában, és ezek több mint 60 millió állást kínálnak. Országonként változó az arányuk, 55 százaléktól 90 százalékig terjed (KPMG - EFB, 2015; KPMG - EFB, 2017). Magyarországon 60-83 százalékra becsülik a kutatások a családi vállalkozások arányát (Wieszt - Drótos, 2018; Kása - Radácsi - Csákné Filep, 2019). Az a probléma ezekkel a számokkal, hogy sok esetben nem lehet tudni, hogy milyen módszerekkel gyűjtöttek adatokat, vagy ha ténylegesen tudományosan alátámasztott kutatási módszerrel történt is az adatgyűjtés, az összevethetőséget megkérdőjelezi az, hogy a különböző felmérésekben eltérő családi vállalkozás meghatározásból indultak ki a kutatók.

A fentiekből is látható, hogy nem lehet egyértelműen számszerűsíteni a családi vállalkozások gazdasági súlyát sem. A terület szakértői többnyire olyan különféle kritériumok alapján különböztetik meg a családi vállalkozásokat a többi vállalkozástól, mint a tulajdonosi részarány, a stratégiai irányítás, több generáció együttműködése, és annak szándéka, hogy a vállalkozás a család tulajdonában maradjon több generáción keresztül (Astrachan - Shanker, 2003; Shanker - Astrachan, 1996). Az általánosan elfogadott meghatározás hiánya nagyban gátolja azt is, hogy megbízható, egyértelmű statisztikai adatok álljanak rendelkezésre a családi vállalkozásokról. Problémát jelent az is, hogy egy átfogó, a családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatások körében széleskörűen elfogadott és alkalmazott meghatározás hiánya gyakran megkérdőjelezhetővé teszi akár az egy adott területet vagy jelenséget vizsgáló különböző kutatások összevethetőségét is.

1. ábra: A családi vállalkozások tartományai



Forrás: (Astrachan - Shanker, 2003, 212. p.) alapján saját szerkesztés

Egy régebbi kutatást érdemes kiemelni példaként arra, hogy különböző meghatározások alapján lehatárolt családi vállalkozások száma és gazdasági jelentősége mennyire eltérő lehet. Shanker és Astrachan (Shanker - Astrachan, 1996) két tanulmányukban is igyekeztek megoldást találni erre a jelenségre, ám úgy tűnik, hogy egyelőre megoldatlan marad a probléma a szakirodalomban. A szerzők már 1996-ban kísérletet tettek arra, hogy

megbecsüljék az USA-n belül a családi vállalkozások súlyát. 2003-ban újabb kutatást végeztek ezzel kapcsolatban (Astrachan - Shanker, 2003). A szerzők úgy tapasztalták, hogy az eredeti megközelítésük, a definíció-alapú módszer nyújtja a legpontosabb információkat a családi vállalkozások gazdasági súlyával kapcsolatban. Azonban abban más a megközelítésük a többi definíciós törekvéssel összevetve, hogy háromféle szempontból definiálják a családi vállalkozásokat (*1. ábra*). Kísérletük egyben arra is rávilágít, a különböző szempontok alapján megfogalmazott, tágabb, illetve szűkebb meghatározások alapján nem feltétlenül ugyanazokat a vállalkozásokat lehet családi vállalkozásnak tekinteni, ami természetesen befolyásolja a családi vállalkozásokra vonatkozó statisztikai adatokat is.

A *tág értelemben* vett családi vállalkozást az ábra külső köre mutatja, amiből látható, hogy ez a meghatározás a vállalkozások széles körét fedi le. A *tág értelemben* vett definíció szerint családi vállalkozásnak tekinthető minden olyan vállalkozás, ahol a vállalkozás működtetése valamilyen fokú családi részvétellel történik, és a család irányítja a cég stratégiáját. A szerzők (Astrachan - Shanker, 2003) szerint ide akár nagy részvénytársaságok is tartozhatnak. Ebbe a kategóriába beletartoznak azok az egyéni vállalkozók is, akik a családtagok segítségével dolgoznak, csakúgy, mint a családi gazdaságok. A meghatározás alapján az idesorolható vállalkozások száma 24,2 millió, amelyek az amerikai munkaerő 62%-át foglalkoztatják, és a GDP 64%-át állítják elő (Astrachan - Shanker, 2003). A *köztes definíció* (*1. ábra* második köre) némileg leszűkíti a fentieket, és a családi vállalkozáshoz szükségesnek jelöli azt a szándékot, hogy a vállalkozás tulajdonosa át kívánja adni egy másik családtagnak a vállalkozást (generációváltás), valamint az is kiemelt fontosságú, hogy az alapító vagy az utódja részt vesznek a vállalkozás működtetésében (Astrachan - Shanker, 2003). Ez alapján a családi vállalkozások száma 10,8 millióra tehető, ami kevesebb, mint a fele a *tág értelemben* vett családi vállalkozások számának. A legbelső körbe tartozó családi vállalkozásokat a *szűk értelemben* vett definíció szerint lehet odasorolni. Az ilyen vállalkozásokban a több generáció egyidejű részvétele szignifikáns hatást gyakorol a vállalkozás működésére (Astrachan - Shanker, 2003). A harmadik definíció alapján a szerzők 3 millióra becsülik a családi vállalkozások számát.

A háromféle definíció bemutatása példa arra, hogy mennyire eltérő számokat eredményezhet az, ha a családi vállalkozásokat eltérően definiáljuk. A következő rész számos különböző meghatározást tekint át, és csoportosít az alapján, hogy milyen szempontokból kiindulva vizsgálták a kérdéseket a kutatók.

2.1.2. További megközelítések a családi vállalkozások definiálására

A családi vállalkozásokat kutatók közül sokan az általánosan elfogadott definíció hiánya miatt inkább maguk is megpróbálkoznak saját meghatározás megfogalmazásával, melyet aztán kutatásukban és tanulmányaikban alkalmazni tudnak.

A különböző definíciók általában öt fő kritérium, a rokoni/családi kapcsolat, a tulajdon/tulajdonosi viszonyok, vállalkozásirányítás/menedzsment, a vállalkozás és az utódlási szándék alapján írják le a családi vállalkozásokat. Vannak komplex meghatározások, amelyek igyekeznek minél több szempont alapján pontosan körülírni a családi vállalkozásokat, figyelembe véve a lehető legtöbb kritériumot. A definíciók másik csoportja kevésbé összetett, és ezek jellemzően többnyire a tulajdonosi viszonyokat és a vállalkozásirányítást, illetve menedzsment struktúrát tekintik lényeges megkülönböztető jegynek. Több, különböző forrásból származó definíció elemzésével mutatom be ezeket a kritériumokat. A meghatározások kiválasztásának fő szempontja az volt, hogy lehetőleg mindegyik kritérium, illetve azoknak a változó arányú kombinációjára példát mutathassak.

A tulajdonosi arányok és a vállalkozás irányításában való részvétel számos meghatározás központi eleme. Érdekes, hogy a meghatározó tulajdonosi arány megítélése széles skálán mozog az 5 százaléktól (Villalonga - Amit, 2006) egészen az 50 százalékos részesedésig (Ang - Cole - Lin, 2000; Holderness - Sheehan, 1988). Hasonlóan eltérő annak megítélése, hogy a vállalkozás irányításában egyáltalán részt kell-e vennie a vállalkozó család tagjainak, illetve, hogy a vezetőségben milyen arányban kell a családnak képviseltetnie magát.

Ennél kisebb mértékű minimális tulajdoni arányt vár el Smith - Amoako-Adu (1999), akik a torontói tőzsdén jegyzett vállalatokat vizsgálták Kanadában. Megfogalmazott definíciójuk szerint a családi vállalkozásban egy személy vagy rokonságban álló személyekből álló csoport kezében van a legnagyobb szavazati blokk és legalább az összes szavazat 10 százalékaival rendelkezik, illetve egy családtag az elnök és/vagy az ügyvezető a generációváltás előtt. Azzal indokolják, hogy akár egy személyi tulajdonlás esetén is családi vállalkozásnak tekintenek egy vállalkozást, hogy az ilyen tulajdonos személyek nagyon gyakran a családjaikkal együtt dolgoznak a vállalkozásban, ezért más családtagok is jelentős hatással lehetnek a cégre. Utóbbi megállapítás azonban csak egy feltevés, amit nehéz konkrét adatokkal alátámasztani minden ilyen jellegű vállalkozás esetében.

Villalonga - Amit (2006) még ennél is alacsonyabb tulajdonosi arányt tekintenek elegendő kritériumnak a családi vállalkozásokhoz. Kutatásukhoz az 1994 és 2000 közötti Fortune

500 listákat használták fel. Szerintük a családi vállalkozásban az alapító vagy az egyik családtag az ügyvezető, igazgató vagy a cég tőkéjének 5 százaléka az ő tulajdonában van.

Claessens et al. (2002) a Worldscope adatbázisra támaszkodva fogalmazták meg definíciójukat, ami annyiban tér el a többi hasonló meghatározástól, hogy a kutatók nem számszerűsítik, hogy mi az a minimális tulajdonosi részesedés, ami már indokolja, hogy az adott cég családi vállalkozásnak legyen tekinthető. Meghatározásuk szerint a családi vállalkozást az jellemzi, hogy abban részt vesznek többen olyanok, akik vérszerinti kötelékben vagy házasság révén rokonságban állnak egymással és nagy tulajdonosi hányaddal rendelkeznek.

Új elemmel bővíti Maury (2006) a tulajdonosi arányokat központi elemként kezelő meghatározások körét. Kutatásában 13 nyugat-európai országra vonatkozó 2002-es adatokat, valamint a Worldscope 2003-as adatait elemezte, összesen 1672 nem pénzügyi területen működő vállalkozást vizsgált. Meghatározása alapján, akkor tekinthető egy vállalkozás családi vállalkozásnak, ha egy család, egy személy vagy egy tőzsdén nem jegyzett cég a legnagyobb irányítást gyakorló részvényes, aki legalább a szavazati jogok 10 százalékával rendelkezik. Új szempontnak tekinthető az a meglátása, amely szerint a tőzsdén nem jegyzett vállalkozásokon belül nagyon szoros a tulajdonosok köre, és ezért az ilyen cégeket családi vállalkozásnak kell tekinteni.

A meghatározások egy másik köre a rokonsági kapcsolatot, az alapító családdhoz tartozás tényét helyezi középpontba, és ebből vezeti le a családi vállalkozások meghatározását. Bennedsen et al. (2007) 1994 és 2002 között olyan korlátolt felelősségű társaságokat és zártkörű társaságokat vizsgáltak, ahol generációváltás zajlott le. Az ő meghatározásukban a családi vállalkozás olyan cég, ahol az új ügyvezető vérszerinti vagy házasság révén a távozó ügyvezető rokona. Ezzel a meghatározással kapcsolatban is felmerül az a jelenség, hogy a kutatók más vállalkozási kört vizsgáltak, hiszen az adataikat kizárólag olyan cégekkel kapcsolatban gyűjtötték, melyek már átestek egy generációváltáson, és így kizárták az újabb alapítású vállalkozásokat, melyekre vonatkozóan nem is érvényes a definíciójuk.

Szintén a családi és rokoni kapcsolódás az alapvető kritérium Cronqvist - Nilsson (2003) meghatározásában, akik a Stockholmi Értéktőzsde adatai alapján elemezték a családi vállalkozásokat, és összegezték a jellemzőket a definíciójukban. Az alapító családok állhatnak egyetlen személyből vagy olyan személyek szorosan kapcsolódó csoportjából, akik nem tartoznak ugyanahhoz a családhoz. Másik megközelítésük, hogy az alapító család

tulajdonjoga az alapító vagy az alapító leszármazottjainak révén létrejött tulajdonjog és a családok/személyek kapcsolatban állnak az alapítóval.

A legtöbb meghatározás azonban nemcsak egy kritériumra fókuszál, hanem a tulajdonosi struktúra és a vállalkozásirányítás bizonyos kombinációját tekinti elégséges feltételnek a családi vállalkozás definiálásához.

Allen - Panian (1982) az értékesítés szempontjából 1974-75-ben legnagyobb 250 céget vizsgáltak, melynek eredményeként azokat a vállalkozásokat tekintik családi vállalkozásnak, ahol a család leszármazottjai és a házastárs rokonai a vállalaton belül legalább a szavazatok 5 százalékával rendelkeznek, vagy a vállalkozáson belül közvetlen a családi irányítás, az ügyvezető az irányító család tagja.

Barontini - Caprio (2006) a családi vállalkozás meghatározásához szintén a tulajdonjogok arányából és a vállalkozásirányításból indultak ki. Megállapításuk szerint egy családi vállalkozás esetében a legnagyobb részvényes a tulajdonosi jogok legalább 10 százalékával rendelkezik és/vagy a család vagy a legnagyobb részvényes ellenőrzi a közvetlen szavazati jogok több mint 51 százalékát, vagy kétszer annyi szavazati jog felett rendelkezik ellenőrzési jogkörrel, mint a második legnagyobb részvényes. Kutatásuk során 675 olyan nyilvánosan működő részvénytársaságot vizsgáltak, melyek 300 millió eurónál magasabb vagyonnal rendelkeznek (Barontini - Caprio, 2006).

Idesorolható Gomez-Mejia - Larraza-Kintana - Makri (2003) meghatározása is. A szerzők a Compustat adatbázisáról 1995 és 1998 között random szerzett minta alapján definiálták a családi vállalkozásokat. Szerintük két feltételnek kell teljesülnie ahhoz, hogy egy cég családi vállalkozásként legyen azonosítható: két vagy több igazgató rokonságban áll egymással, és a családtagok birtokolják vagy ellenőrzik a szavazati joggal rendelkező állomány legalább 5 százalékát. Annyiban tér el ez a definíció a többi, hasonló kritériumokra épülő meghatározástól a vállalkozásirányításra vonatkozóan, hogy nem elégszik meg azt leszögezni, hogy a vezetésben közreműködjön az egyik családtag, hanem csak akkor tekintik családinak a vállalkozást, ha a vezetésben legalább ketten rokonságban állnak egymással. Arra azonban nem tér ki a definíció, hogy a rokonságban álló vezetők a vállalkozó/alapító család tagjai-e.

Több kutató azonban a családi vállalkozások komplex meghatározására törekedett többféle kritérium bevonásával. Anderson - Reeb (2003; 2004) a Standard és Poor 500-as listáján

szereplő nagyvállalatok vizsgálata alapján definiálták a családi vállalkozást, ami megfogalmazásuk szerint azt jelenti, hogy a vállalkozásban az alapító család részleges saját tőkével rendelkezik és/vagy a családtagok részt vesznek az igazgatótanács munkájában. Meghatározó lehet az is, hogy milyen a családtagok által betöltött igazgatótanácsi helyek aránya a független igazgatók számához viszonyítva. Családi vállalkozásra utal az is, ha az ügyvezető, aki a cég alapítója, az alapító család tagja. Szintén családi vállalkozásra utalhat, ha az utóbbi tíz évben az alapító család leszármazottja az ügyvezető. A meghatározás egy másik korlátja az, hogy a megfogalmazott kritériumok alapján kizárja a kisebb méretű és ebből következően más szervezeti felépítésű vállalatokat a családi vállalkozások köréből.

Miller et al. (2007) tanulmányukban, amelyben a családi vállalkozások teljesítményét vizsgálják, hogy vajon a családi vállalkozások jobban teljesítenek-e, mint a nem családi vállalkozások, megpróbáltak olyan definíciót megfogalmazni, amelyik számos variációs lehetőséget megenged. Meghatározásuk szerint a családi vállalkozás olyan vállalkozás, amelyben egy adott családnak több tagja, mint fő tulajdonos vagy menedzser közreműködik, akár egyidejűleg, akár az idők során egymást követve. A szerzők szerint ez a meghatározás számos variációt tesz lehetővé: a tulajdonjog és a szavazási irányítás szintjében, a családtagok vezetői szerepében és a kulcsfontosságú családtagok családi generációjában (Miller et al., 2007).

Poza – Daugherty (2014) úgy vélik, hogy egy vállalkozás akkor tekinthető családi vállalkozásnak, ha a család kettő vagy ennél több tagja legalább 15 százalékos vagy ennél magasabb tulajdonrész felett rendelkezik irányítással, a család stratégiai szempontból befolyásolja a cég irányítását, de megjelenik a családi kapcsolatok iránti aggodalom is, valamint annak a víziója vagy lehetősége, hogy a vállalkozást generációkon át továbbvigyék (Poza, 2010; Poza - Daugherty, 2014). Poza (2010) kiemeli annak fontosságát, hogy családi befolyás nélkül egy vállalkozás nem családi cég. Ezt a befolyást különféle módon gyakorolhatja a család, akár úgy, hogy egy vagy több családtag részt vesz a menedzsmentben vagy az igazgatótanácsban, vagy tulajdonosként, akár családi részvényesként a stratégiai preferenciák alakításával, vagy akár a családi részvényesek által a vállalkozásnak nyújtott kultúra és értékek révén.

Kontinen - Ojala (2010) megállapítják, hogy még mindig akad olyan családi vállalkozás kutatás, amelyik anélkül foglalkozik a kutatási témával, hogy megfogalmazna bármilyen családi vállalkozás koncepciót, meghatározást. A szerzők kiemelik, hogy addig nem lehet

összehasonlító vizsgálatokat végezni, amíg nincs egy egységesen elfogadott családi vállalkozás definíció. Cano-Rubio - Fuentes-Lombardo - Vallejo-Martos (2017) szerint a családi vállalkozások nemzetközi stratégiáinak vizsgálata során néhány tipikus definíciós kritérium kombinációja figyelhető meg. Az egyik ilyen kritérium, hogy a cég családi vállalkozásnak tekinti magát, ezzel megkülönböztetve a céget a nem családi vállalkozásoktól. A másik jellemző, hogy a vállalkozás ugyanazon család tagjainak a tulajdonában van, a menedzsmentben a családhoz kapcsolódó személyek dolgoznak, megjelenik az a vízió, hogy a vállalkozást a következő generációk továbbvigyék, és végül a családtagok elkötelezettek a vállalkozás iránt és részt vesznek annak működésében. Ezek a kritériumok együttesen egyre több családi vállalkozás definícióban megjelennek (Kása - Radácsi - Csákné Filep, 2019; Csákné Filep - Kása - Radácsi, 2018; Ramadani - Hoy, 2015; Poza - Daugherty, 2014; Nordqvist - Sharma - Chirico, 2014).

Európában is egyre inkább a kutatás fókuszába kerültek a családi vállalkozások, bár ezeket a kutatásokat is jelentősen megnehezítette az általános elfogadott definíció hiánya. Mandl (2008) az Európai Bizottság felkérésére készített tanulmányt a családi vállalkozásokról, amely a Bizottság által publikált összegző tanulmány alapját képezte (*Final Report of the Expert Group: Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, 2009). Európában az összes vállalkozás mintegy 70 – 80 százaléka családi vállalkozás, amelyek a munkaerő 40 – 50 százalékát foglalkoztatják. A családi vállalkozások zömében kis- és középvállalkozások, de számos nagyvállalat (pl. Volkswagen, BMW, Ikea, Metro Group) is idetartozik. Az európai családi vállalkozások a gazdaság minden szektorában megtalálhatóak, de a többségük a hagyományos és munkaigényes szektorokban működik (Mandl, 2008).

2007-ben az Európai Unió tagállamai felkértek több, a családi vállalkozással foglalkozó szakértőt, hogy feltárják az egységes piacon belül a családi vállalkozások főbb problémáit, összefoglalják a családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatások eredményeit, bemutassák a legjobb gyakorlatokat a családi vállalkozások területén. A felkérés eredményeként 2009-ben az Európai Bizottság megbízásából készült el a már fentebb jelzett tanulmány (*Final report of the Expert Group*) a családi vállalkozások uniós helyzetével kapcsolatban. A tanulmány kiemeli a családi vállalkozások fontosságát, a gazdasági súlyát és részletesen foglalkozik azzal, hogy mennyire fontos lenne, egy általánosan elfogadott családi vállalkozás definíció megfogalmazása, mert ennek hiányában a különböző országok statisztikai számításában eltérő kritériumok alapján nyilvánítanak egy-egy vállalkozást családi

vállalkozásnak, így az egyes nemzetgazdaságok vonatkozó adatai nem összevethetőek és nem is feltétlenül megbízhatóak (*Final Report of the Expert Group: Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, 2009).

A szakértők abban egyetértettek, hogy a családi vállalkozás definíciójának három elemet tartalmaznia kell. Ezek a *család*, a *vállalkozás* és a *tulajdon*. Az utóbbi talán a legfontosabb, mert ez egyértelműen megkülönbözteti a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól. Ezért fontos a tulajdonviszonyokból, és nem a vállalkozás méretéből kiindulni a meghatározásnál (*Final Report of the Expert Group: Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, 2009). A tanulmány kiemeli, hogy Európa-szerte a családi vállalkozások meghatározására több mint 90 definíció van használatban. A definíciók magas száma arra utal, hogy nagyon nagy szükség lenne egy általánosan elfogadott egységes meghatározásra, mert annak hiánya komoly problémát jelent a kutatók számára. Végül a szakértők a finnországi, családi vállalkozással foglalkozó munkacsoport definíciójából indultak ki, mert ez a meghatározás széles körben elfogadott, átfogó és a vállalkozások működésének aspektusára is kiterjed. A következők alapján definiálják a családi vállalkozást:

„Egy vállalkozás, méretétől függetlenül, akkor tekinthető családi vállalkozásnak, ha:

1. A döntéshozási jogok többsége annak a természetes személy(ek)nek a tulajdonában van, aki megalapította a céget, vagy annak a természetes személy(ek)nek a tulajdonában, aki tőkerészesedést szerzett a cégben, vagy a házastársa, szülei, gyereke vagy gyerekeik közvetlen örököseinek tulajdonában van.
2. A döntéshozási jogok többsége közvetett vagy közvetlen.
3. A családnak vagy rokonságnak legalább egy képviselője formálisan is részt vesz a cég irányításában.
4. A tőzsdén jegyzett vállalatok, akkor definiálhatóak családi vállalkozásként, ha a céget alapító vagy (jegyzett tőkét) felvásárló személy vagy a családjuk vagy a leszármazottaik a döntéshozási jogok 25 százalékával rendelkeznek a jegyzett tőkéjük révén.” (*Final Report of the Expert Group: Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, 2009, p. 10).

A meghatározás több olyan kritériumot is magában foglal, amelyek a tulajdonlás ténye mellett kulcsfontosságúak abban, hogy megkülönböztessék a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól. Ilyen kritérium az, amelyik az alapító tulajdonos és a jelenlegi tulajdonosok rokonsági, vérségi kapcsolatára utal, beleértve a lehetséges generációváltást is, amikor a tulajdonosok az alapító örökösei, akivel rokonsági kapcsolatban állnak. Szintén fontos kritérium, hogy a család vagy rokonság egy képviselője részt vesz a cég irányításában. A definíció kiter a tőzsdén jegyzett családi vállalkozásokra is, ahol azt jelöli

meg határként, hogy a család kezében kell lennie legalább a döntéshozási jogok 25 százalékának ahhoz, hogy a céget családi vállalkozásként lehessen azonosítani.

A bemutatott definíciók a különböző megközelítési módokat tükrözik, azokra nyújtanak példát. A családi vállalkozások kutatásának kezdete óta napjainkig számos tanulmány és számos definíció született. Annak érdekében, hogy mindezek átláthatóbbak legyenek, és egy rendszerbe illeszkedjenek, több, a családi kutatásokkal régóta foglalkozó ismert és sokat idézett tudós vállalkozott arra, hogy átfogó elemzést készítsen a kutatási terület adott időpontban létező állapotáról. Az egyik legátfogóbb ilyen mű, a De Massis et al. (2012) által írt könyv, amely a családi vállalkozás kutatásával foglalkozó 215 legtöbbet idézett tudományos cikk annotált bibliográfiáját mutatja be. A könyvben a szerzők részletesen foglalkoznak a definíció kérdésével is. A következőkben főként az ő rendszerezésükből kiindulva mutatom be röviden a családi vállalkozások definícióinak rendszerét.

A definícióhoz az alábbi kritériumrendszert állították fel: családi tulajdonjog, családi részvétel a menedzsmentben, családi részvétel az igazgatótanácsban, családon belüli generációváltási szándék, a vállalkozás családi vállalkozásként azonosítja magát, több generáció részvétele a vállalkozásban (De Massis et al., 2012). A felsorolt kritériumok közül a hat leggyakrabban használt kritériumot kiválasztották és megvizsgálták azok előfordulási gyakoriságát is a mintába kiválasztott kvantitatív empirikus vizsgálatokban. Ennek az eredményét az 1. táblázat mutatja. A százalékos összegzés több mint 100 százalékot tesz ki, mert a legtöbb tanulmány több kritériumra épített, nem csak egyre.

1. táblázat: A családi vállalkozások meghatározásához használt kritériumok

Definíciós kritériumok	Előfordulások száma	Gyakoriság (%)
tulajdonjog	98	79
menedzsment	66	53
igazgatói tisztség	35	28
önazonosítás	19	15
több generáció	11	9
családon belüli generációváltási szándék	9	7
Összesen	238	100

Forrás: (De Massis et al., 2012, p. 13) alapján saját szerkesztés

A táblázat összegzéséből látható, hogy a legfontosabbnak tartott, és ezért a leggyakrabban alkalmazott kritérium a tulajdonlással kapcsolatos. Szintén kiemelt fontosságúak azok a kritériumok, amelyek arra vonatkoznak, hogy a család részt vesz a menedzsmentben, illetve az igazgatói működésben. A generációs kritériumok alig fordulnak elő a definíciókban, és az is csak 15 százalékos gyakorisággal, hogy a vállalkozás családi vállalkozásként

azonosítja-e magát. Annak ellenére, hogy a tulajdonlás kérdését a legfontosabbnak tartják a kutatók, ez a kritérium önmagában még nem elegendő arra, hogy a családi vállalkozások lehatárolhatóak legyenek a nem családi vállalkozásokról.

A táblázatban szereplő kritériumok előfordulási gyakorisága a 2012 előtti kutatásokat jellemzi, azonban ezek a kritériumok azért fontosak mégis, mert egyre inkább ezeket tekintik kiindulópontnak az újabb kutatásokban megfogalmazott definíciók esetén is (Kása - Radácsi - Csákné Filep, 2019; Wieszt - Drótos, 2018; Cano-Rubio - Fuentes-Lombardo - Vallejo-Martos, 2017; Chirico - Bau, 2014; Ramadani - Hoy, 2015; Poza - Daugherty, 2014; Kontinen - Ojala, 2012).

Annak ellenére, hogy a fenti definíciós kritériumok elterjedtek, elméleti szempontból a meghatározásokba való beépítésük több problémát is felvet. Az egyik ilyen, hogy a tulajdonlás, az irányítás, a menedzsment és a generációváltás fogalmakat nehéz precízen meghatározni és összeegyeztetni (Chrisman - Chua - Sharma, 2005). Továbbá azt sem magyarázzák meg, hogy a családi részvétel a vállalkozásban miért generál olyan viselkedési formákat és eredményeket, amelyek várhatóan megkülönböztetik a családi cégeket a nem családi cégektől. Ezek a megfigyelések késztettek néhány kutatót arra, hogy a működési elemek középpontba helyezése helyett elméleti szempontból a családi vállalkozások lényegi elemeire koncentráljanak. Ezek alapján a következő kritériumokat állították fel: 1. a családi befolyás a cég stratégiai irányultsága fölött 2. az arra irányuló szándék, hogy a család tartsa kézben az irányítást 3. a családi vállalkozási viselkedés 4. egyedi, elválaszthatatlan, szinergikus források és képességek, amelyek a családi részvételből és interakciókból fakadnak (Chrisman - Chua - Sharma, 2005).

Ezek a kritériumok is további kérdéseket vetnek fel. Az egyik ilyen kérdés, hogy mit jelent az, hogy „egyedi”. Mi tesz egy családi vállalkozást egyedivé? A családi vállalkozást az teszi egyedivé, hogy a tulajdonlás, az irányítás és az utódláskezelési stratégia jelentős hatást gyakorol a vállalkozás céljaira, stratégiájára és üzleti tevékenységére (Mandl, 2008). Ehhez kapcsolódik az erőforrás alapú elméletből kiinduló megközelítés is, amelyet részletesen a második fejezet mutat be, amely azt fogalmazza meg, hogy olyan erőforrások különböztethetők meg a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásokól, amelyek egyediek, elválaszthatatlanok és szinergiát hoznak létre, így fenttartható versenyelőnyt jelentenek a családi vállalkozások számára (Chrisman - Chua - Steier, 2003).

A fentiek figyelembevételével a családi vállalkozás definíciók két nagy kategóriába sorolhatóak, a részvétel alapú megközelítés az egyik, és a lényeg (esszencia) alapú megközelítés a másik. Az előbbibe olyan elemek tartozhatnak, mint a tulajdonlás/tulajdonjog, irányítás vagy igazgatói tisztség, menedzsment, valamint a család több generációjának a részvétele a vállalkozásban. A lényeg alapú megközelítés olyan elemekre és tulajdonságokra épít, amelyek nélkül nem beszélhetünk családi vállalkozásokról, amelyek a családi vállalkozások esszenciáját jelentik, mint a szándék a családon belüli generációváltásra, a családi vállalkozásként történő önazonosítás, különleges és szinergikus források, valamint a szocio-emocionális érték megőrzése (De Massis et al., 2012; Chrisman - Chua - Sharma, 2005).

Felmerült javaslatként, hogy a jövőben a családi vállalkozás definícióknak a lényeg alapú megközelítés irányába kellene fordulniuk, vagy a két megközelítés hierarchikusan egymásra épülő alkalmazása irányába. Utóbbi azt jelentené, hogy a részvétel alapú megközelítés elemeit arra használnák, hogy a családi vállalkozást megkülönböztethessék a nem családi vállalkozástól, majd a lényeg alapú megközelítés (pl. családi kultúra, generációváltási szándék) segítségével azonosíthatóak legyenek a különböző családi vállalkozás típusok (Chrisman et al., 2012; Hoy - Sharma, 2010).

Mind a részvétel alapú, mind a lényeg alapú definíciós megközelítés a cég, a vállalkozás szempontjából vizsgálja a családi vállalkozást, ezért ezeket a vállalkozás-centrikus megközelítésként is lehet azonosítani. Azonban léteznek olyan megközelítések, amelyek család-centrikusak, mert egyaránt foglalkoznak a vállalkozás létezésével és a család szerepével a vállalkozáson belül (De Massis et al., 2012; Winter et al., 1998). Egyre több kutató próbál a heterogenitás felől közelíteni a definíció kérdéséhez, és ahelyett, hogy a családi vállalkozásokat egy homogén entitásként kezelnék, azok heterogén jellegét emelik ki (Daspit et al., 2021).

Az eddig áttekintett családi vállalkozás definíciókat mutatja be az *1. függelék* táblázata, amelyik időrendi sorrendben sorolja fel a meghatározásokat, annyival kiegészítve azokat, hogy a *2. táblázatban* szereplő definíciós kritériumok alapján elemzi, hogy az egyes meghatározások milyen kritériumokat építettek be a megfogalmazásukba. Az *1. függelékben* az egyes kritériumokat a *2. táblázat* 'Jelölés' oszlopában található rövidítés jelöli. Az *1. függelékben* a különböző definíciók időrendben követik egymást, így viszonylag jól látható, hogy az idő előrehaladtával egyre több kritériumot vonnak be a kutatók a családi vállalkozás definíciókba. A minta nem reprezentatív, ezért a fenti állítás bizonyítására

további kutatások és definíciók elemzése szükséges, amire jelen tanulmány nem biztosít keretet, ezért a megállapítások érvényessége a kiválasztott tizenkilenc meghatározásra vonatkozik. Szembetűnő, hogy a családi tulajdonlásra vonatkozó kritérium (K1) tizenhét meghatározásban szerepel, ami alátámaszthatja azt a korábbi megállapítást, hogy a kutatók az egyik legfontosabb megkülönböztető kritériumnak a tulajdonlást, a tulajdonjogot tekintik.

2. táblázat: A definíciós kritériumok De Massis et al (2012) alapján

Jelölés	A kritériumok
K1	családi tulajdonlás
K2	családi részvétel a menedzsmentben
K3	családi részvétel az igazgatótanácsban
K4	családon belüli generációváltási szándék
K5	a vállalkozás családi vállalkozásként azonosítja magát
K6	több generáció részvétele a vállalkozásban
K7	a család vérségi kapcsolatban álló vagy házasság révén kapcsolódó személyekből áll
K8	egyéb kritériumok: a vállalkozásban alkalmazott családtagok, család-centrikus célok, generációkon átívelő vagyoni létrehozása, a család és a vállalkozás közötti szoros összefonódás, a családi kapcsolatok erős befolyása a vállalkozásra, tagság családi vállalkozás szervezetekben

Forrás: De Massis et al. (2012) alapján saját szerkesztés

Jelentős megkülönböztető szerepe van három kritériumnak, melyek nyolcszor szerepelnek a meghatározásokban, ezek a családi részvétel a menedzsmentben (K2), családi részvétel az igazgatótanácsban (K3), valamint a családon belüli generációváltási szándék (K4). Csak ötször szerepel az, hogy a család vérségi kapcsolatban álló vagy házasság révén kapcsolódó személyekből, ami pedig fontos kritérium, amikor a családi tulajdonlás és a családi részvétel (K7) meghatározó elemként szerepel egy-egy definícióban, és nem egyértelmű, hogy mit jelent pontosan az, hogy „családi”. Szintén ötször említenek egyéb kritériumokat (K8) a meghatározásokban. Háromszor szerepel az, hogy a vállalkozás családi vállalkozásként azonosítja magát (K5), és csupán egyszer az, hogy szükséges több generáció részvétele a vállalkozásban (K6).

A különböző meghatározások összefoglalása rámutatott arra, hogy bár sokféle definíció van, alapvetően több szempont alapján közelítenek a családi vállalkozás fogalmának tisztázásához. Számos definíció a cégen belüli tulajdonviszonyokból indul ki, és azt tekinti mérvadónak, hogy tulajdonos a szavazati jogok hány százaléka fölött rendelkezik. Itt az arányok 5 százaléktól akár 51 százalékgig terjednek. A másik fő szempont a családi

vállalkozások meghatározásánál, hogy a tulajdonos és/vagy alapító egyetlen személy vagy egymással rokon kapcsolatban álló személyek. Miller et al. (2007) ezt a két fő megközelítést próbálják ötvözni a saját definíciójukban, amely így integrálja a családtagok tulajdonosi viszonyait, a vállalkozáson belüli vezetői szerepüket, valamint a család generációit.

A családi vállalkozások meghatározásának alapját sokszor olyan kritériumok szolgáltatják, melyeket tipikusnak tartanak a családi vállalkozásokkal kapcsolatban. Azonban az egyes kutatók más és más kritériumok fontosságát hangsúlyozzák. Akkor született egy egységesen elfogadott definíció, ha a területtel foglalkozóknak egységes álláspontot sikerül elfogadniuk azzal kapcsolatban, hogy melyek a leginkább meghatározó jellemzők, amelyek egy céget családi vállalkozássá tesznek.

Jelen tanulmányhoz olyan meghatározást fogalmaztam meg, amely egyrészt több kritériumot is magában foglal, másrészt pedig már használatban van, több kutatás és tanulmány is ezen alapul. A saját meghatározásom megfogalmazásához Chrisman - Chua - Sharma (2005); Mandl (2008); Kása - Radácsi - Csákné Filep (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.*

Az általam megfogalmazott definíció arra a családi vállalkozás kutatásban többször is megfogalmazott felvetésre épül, amely szerint a legrelevánsabbak azok a meghatározások lehetnek, amelyek tartalmazznak elemeket a részvétel alapú megközelítésből, ami elsősorban a csak mérhető, kemény tényezőket veszi figyelembe, de felhasznál elemeket a lényeg alapú megközelítésből is, és olyan puha tényezőket is a meghatározás kritériumai közé emel, amelyek nem mérhetőek, de a családi vállalkozások lényegét jelentik (De Massis et al., 2012; Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Ilyen puha tényezők a meghatározásomban az önazonosítás és a generációváltás szándéka.

Visszaulva De Massis et al. (2012) által a családi vállalkozás definícióhoz meghatározott kritériumaira, amelyek a 2. táblázatban szerepelnek, az általam megfogalmazott definíció egyetlen kritériumot nem tartalmaz az ott megadottak közül, és ez annak az elvárása, hogy több generáció vegyen részt a vállalkozás működtetésében. Azért hagytam ezt ki, mert ez a kritérium kizárná azokat a családi vállalkozásokat, amelyek sikeresen működnek, de a

tulajdonosok és/vagy gyerekeik életkora még kizárná, hogy a második generáció is részt vegyen a vállalkozás működtetésében. Ezzel viszont nem zárom ki azt az egyedi jellegzetességet, hogy a családi vállalkozás célja a vagyon generációkon át való átörökítése, mert ennek a szándéknak a meglétét viszont szükséges kritériumnak jelöltem azzal, hogy a tulajdonosváltás a családon belül történjen meg.

A fejezet következő része a családi vállalkozás fogalmi lehatárolásának áttekintéséhez összegzetteteket bővíti tovább azzal, hogy részletesen foglalkozik a családi vállalkozások jellemzőivel, az azokat alátámasztó különböző elméletekkel és megközelítésekkel, kitérve a vállalkozások életciklus elméleteire és a vállalkozások hosszú élettartamának jellemzőire is.

2.2. *Családi vállalkozás elméletek*

A családi vállalkozások kutatása viszonylag fiatal tudományterület, azonban a kezdetektől törekszik a tudományos legitimáció kialakítására és megerősítésére, aminek fontos eleme, hogy a közgazdaságtudomány jelentős és meghatározó elméleteit igyekszik következetesen integrálni a családi vállalkozás kutatásokat alátámasztó elméleti megközelítésekbe. Odom et al. (2019) 2006 és 2013 között publikált 800 családi vállalkozás kutatással foglalkozó, szakmailag lektorált cikket elemeztek azzal a céllal, hogy megállapítsák, a kutatók milyen elméleti megközelítések alapján vizsgálták a családi vállalkozásokat. Az elemzésük eredménye, hogy a legtöbbet hivatkozott elméletek az említésük gyakorisága alapján sorrendben: az ügynökelmélet, az erőforrás-alapú szemlélet, a stewardship-elmélet és a szocio-emocionális vagyon elmélete. A következő fejezet röviden bemutatja, hogy ezek az elméletek hogyan épültek be a családi vállalkozások kutatásába. Az elméletek bemutatását mégis a családi vállalkozások háromkörös modelljének rövid ismertetésével kezdem, mert a családi vállalkozások kutatása ezzel kezdődött, és a modell által megfogalmazott hármas felosztás, a család, a vállalkozás és a tulajdon, továbbra is a családi vállalkozások elemzésének alapját jelenti. Az ügynökelmélet és a stewardship-elmélet lényegének rövid összefoglalójával folytatom, illetve azzal, hogy a két elmélet milyen hatást gyakorolt a családi vállalkozások kutatására. A következő részletesen bemutatott elmélet az erőforrás-alapú szemlélet és annak integrálása a családi vállalkozások kutatásába. A szocio-emocionális vagyon elméletét részletesen nem ebben a fejezetben, hanem a családi vállalkozások jellemzőit áttekintő fejezetben foglalom össze, mert ez az elmélet már teljesen önálló,

kimondottan a családi vállalkozások alapján kidolgozott elméleti keretrendszer. Ezen elméletek bemutatását fontosnak tartom, mert több szempontból segítenek megérteni a családi vállalkozások működését és jellemzőit.

2.2.1. A családi vállalkozás rendszer háromkörös modellje

Rendszerelméleti megközelítésnek tekinthető a családi vállalkozások megértésére irányuló egyik első, igazán nagy hatású modell, a háromkörös modell megjelenése. Ennek a megközelítésnek az alapján a családi vállalkozásokat úgy lehet a legjobban megérteni, ha olyan komplex társas rendszernek tekintjük azokat, amelyekben a különböző alrendszerek közötti kölcsönhatások révén valósul meg a vállalkozáson belüli integráció (Poza - Daugherty, 2014).

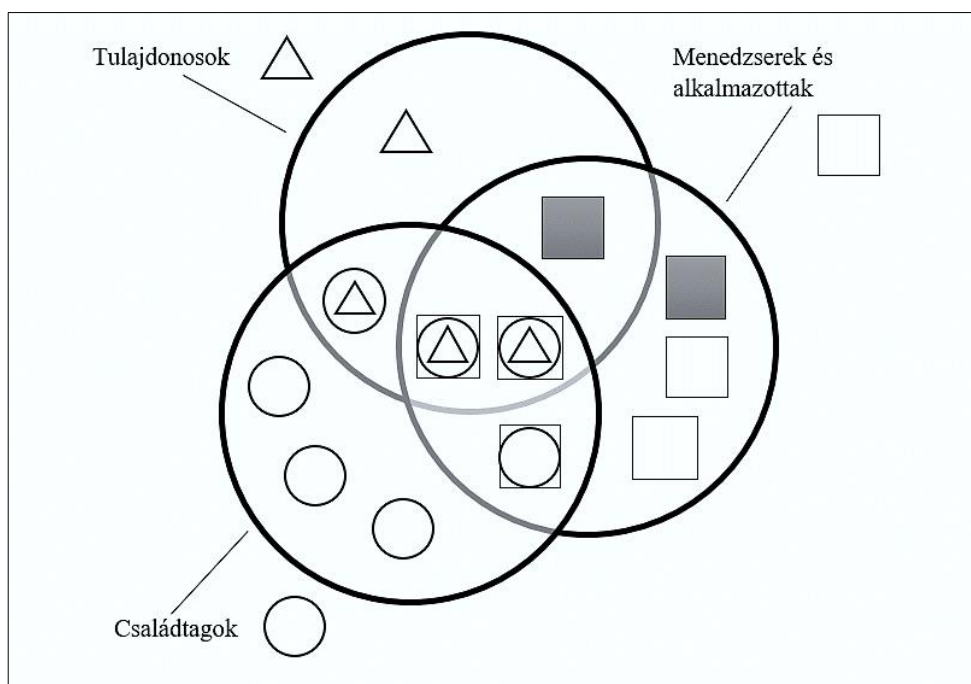
A modell leírása először a családi vállalkozások kutatásának egyik első, meghatározó jelentőségű tanulmányában, az 1982-ben megjelent, Davis - Tagiuri (1982) *Bivalent attributes of the family firm* (A családi vállalkozások jellemzőinek kettős természete) című cikkében szerepel, amit 1996-ban újra közöltek a *Family Business Review* folyóiratban (Tagiuri - Davis, 1996). Az 1982-es megjelentést megelőzően a családi vállalkozásokkal foglalkozó írások többnyire az üzleti és kereskedelmi témával foglalkozó sajtóban jelentek csak meg és főként olyan témákkal foglalkoztak, hogy a vállalkozó család miként boldogul, vagy sikeres volt-e az újabb generáció bevonása a vállalkozásba (Tagiuri - Davis, 1996).

A tanulmány olyan családi vállalkozások vizsgálatát tűzte ki célul, amelyek esetében a vállalkozás egy család tulajdonában van, a menedzsmentben legalább két családtag vesz részt, és a vállalkozásban olyan alkalmazottak is dolgoznak, akik nem a tulajdonos család tagjai. Amennyiben kisebb vállalkozásról van szó, a családi tulajdon legalább 50 százalékos, míg nagyobb vállalkozások esetén az is elfogadható, ha a család nem birtokolja a részvények többségét (Tagiuri - Davis, 1996). Ez a kritériumrendszer akár családi vállalkozás meghatározás kiindulási pontjának is tekinthető, mivel több olyan jellemző is megjelenik már ekkor a kritériumok között, amelyek a későbbi definíciók elemei lesznek, mint a családtagok részvétele a vállalkozásban, a menedzsment és a tulajdon kérdései. A szerzők később valóban ezekre a korábban megfogalmazott kritériumokra alapozva fogalmazták meg a saját családi vállalkozás meghatározásukat: „*Családi vállalkozás az, amelynek tulajdonjogát egyetlen család birtokolja, és ahol két vagy több családtag jelentősen befolyásolja a vállalkozás irányát és irányelveit, vezetői pozíciójukon, tulajdonosi jogaikon*

vagy családi szerepükön keresztül.” (Davis, 2018, 5. p.) Állításuk szerint a háromkörös szemlélet nélkül nem tudták volna így megfogalmazni a meghatározásukat. A meghatározást illetően vitatható, hogy csak egyetlen család birtokolhat-e egy családi vállalkozást, illetve nem jelennek más, ma már fontos definíciós elemnek tartott kitételek sem, mint a családon belüli generációváltás igénye, vagy a menedzsment és a tulajdonlás pontosabb lehatárolása, valamint az önazonosítás kérdése sem.

A családi vállalkozások rendszere három önálló, de egymást részben átfedő, egymással kölcsönhatásban álló alrendszer együttműködésén alapul (Tagiuri - Davis, 1996; Gersick et al., 1997; Poza - Daugherty, 2014). A csoportok tagjai között átfedések léteznek, melyeket a 2. ábra szemléltet. Tagiuri - Davis (1996) szerint ezek az átfedések generálják azokat a különleges, kettős természetű tulajdonságokat, amelyek megkülönböztetik a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól.

2. ábra: A család, a tulajdon és a menedzsment csoportok átfedése



Forrás: (Tagiuri - Davis, 1996, 200 p.) alapján saját szerkesztés

Tanulmányukban nem térnek ki annak részletezésére, hogy az átfedések pontosan milyen kategóriákat jelentenek. Az átfedéseket, illetve az azokon kívül eső területeket különböző jellemzőkkel írják le, amelyeket a 2. függelék mutat be részletesen, de ezek a leírások sem az ábra konkrét területeire vonatkoznak, hanem az ezekből fakadó általános tulajdonságokra. Ezeket a területeket, szektorokat később Gersick et al. (1997) a vállalkozáson belül betöltött különböző lehetséges szerepekkel azonosítottak, amelyek a 3. ábrán láthatóak.

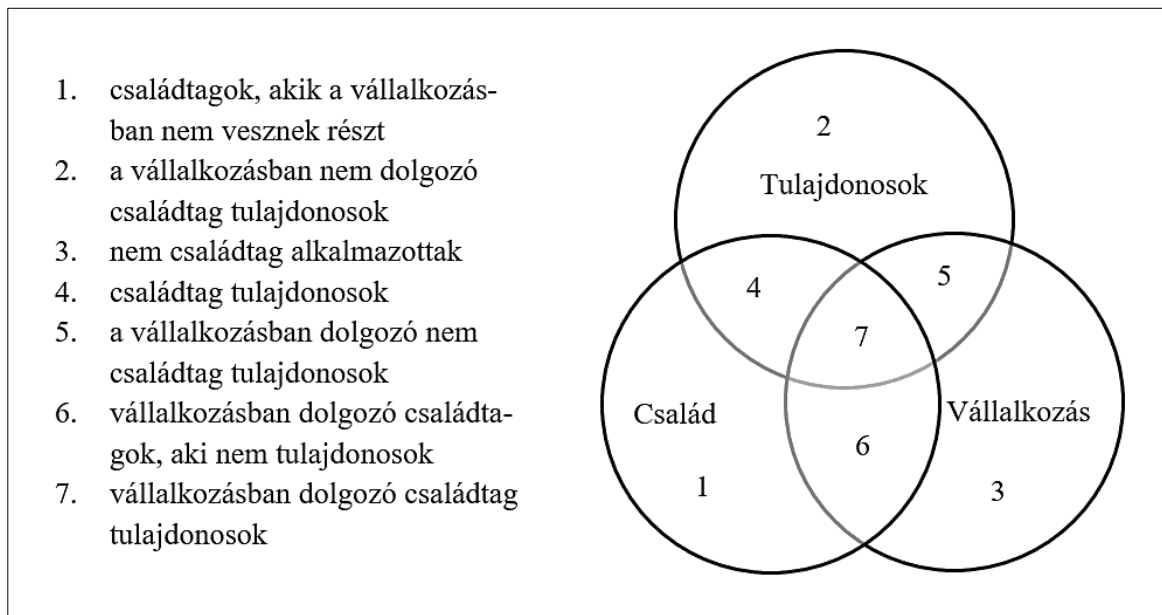
Azonban az eredeti tanulmány adós marad az átfedésekből származó és a Venn-diagramon ábrázolt szimbólumok pontos értelmezésével. A háromszög a tulajdonosokat szimbolizálja, a négyzet a vállalkozásban dolgozó menedzsereket és alkalmazottakat, míg a kör a családtagokat jelöli. Nem fejtik ki, hogy például a két sötét négyzet pontosan kiket jelöl. Csak feltételezhetjük, hogy a tulajdonos és menedzser kör átfedésében látható sötét négyzet olyan tulajdonost jelöl, aki egyúttal menedzserként is dolgozik a vállalkozásban, ellenben nem tagja a családnak. A másik sötét négyzet nem teljesen érthető. Esetleg a nem családtag és nem tulajdonos menedzsert különítik így el a többi alkalmazottól, azonban ezek csak az olvasó esetleges feltevései. Hasonlóképpen csak feltételezéseink lehetnek például a négyzet-kör-háromszög hármasszimbóluma esetén is. Ezek feltehetően olyan családtagokat jelölnek, akik tulajdonos-menedzserek is a vállalkozásban.

Tagiuri - Davis (1996) úgy vélik, hogy az említett tulajdonságok (2. függelék) a családi vállalkozások jellegéből fakadó immanens jellemzők, amelyek egyaránt járnak előnyökkel és hátrányokkal is a tulajdonos családra, a nem családtag alkalmazottakra és a családtag alkalmazottakra nézve. Ezeket a tulajdonságokat nevezik kettős természetű jellemzőknek. A családi vállalkozás sikere attól függ, hogy ezeket a tulajdonságokat mennyire hatékonyan tudja menedzselni a vállalkozás (Tagiuri - Davis, 1996).

A 2. függelék részletesen bemutatja, hogy mik ezek a kettős természetű jellemzők és milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal járnak. Ezek a jellemzők a vállalkozásban közreműködő érintettek (stakeholderek) párhuzamos szerepei, a családi jellegből fakadó közös identitástudat, szintén a családnak köszönhető az egész életen átívelő közös történet és múlt, az érzelmi kitettség és az ambivalencia érzése, a bizalmas, a családra jellemző nyelvhasználat, az érintettek kölcsönös elővigyázatossága és a titoktartás, valamint az, hogy az érintettek számára mit jelent maga a családi vállalkozás.

Gersick et al. (1997), akik továbbfejlesztették az eredeti háromkörös modellt, úgy vélik, hogy az átfedésekkel együtt a három alrendszer összesen hét szektorra osztható, és a vállalkozáson belül az érintettek a hét szektor valamelyikébe kerülnek attól függően, hogy milyen funkciót töltenek be a vállalkozáson belül. Ezeket a szerepköröket a 3. ábra mutatja.

3. ábra: A családi vállalkozások rendszerének háromkörös modellje



Forrás: (Gersick et al., 1997, 6. p.) és (Davis, 2018, 6-7. p.) alapján saját szerkesztés

A háromkörös modell jelentős szerepet játszott a családi vállalkozás kutatások indulásakor, mert közérthető módon tudta megragadni azt a hármastagoltságot, ami a családi vállalkozások működését jellemzi, és képes volt mindezt egy egyszerű Venn-diagramban ábrázolni, mintegy leképezve a családi vállalkozások komplexitását. Ebből fakad a hasznossága is, mert lehetővé tette, hogy a családi vállalkozásokkal kapcsolatos kérdéseket a három alrendszer valamelyikéhez tudta kötni. Azonban a modell sosem tudott túlnőni ezen a funkcióján és nem tudott elmélettől fejlődni, mert a modell alapján nem vizsgálható, hogy milyen hatékonyságú a családi vállalkozás döntéshozatali folyamata, szervezeti struktúrája, stratégiája vagy akár az erőforrások felhasználása (Chua - Chrisman - Steier, 2003). Helyette az ügynökelmélet, stewardship-elmélet, erőforrás-alapú szemlélet, a tranzakciós költségek elmélete és a vállalkozások életciklus elmélete váltak fontossá a családi vállalkozás kutatásban. Azonban gyakorlati jelentősége, különösen a családi vállalkozások számára nyújtott tanácsadások keretében nem kérdőjelezhető meg, mert egyszerűen képes bemutatni a vállalkozásban érintettek számára is, hogy milyen struktúra mentén épül fel és működik a vállalkozásuk (Davis, 2018).

A gyakorlati alkalmazása során a vizsgált vállalkozás akár egyfajta térképként tekinthet a modellre, amire csak rá kell helyeznie a családi vállalkozás érintettjeit, hogy áttekinthetővé váljanak a vállalkozáson belüli különböző dinamikák és interakciók. A „térkép”

segítségével érthető lesz, hogy ugyanazon vállalkozáson belül tevékenykedő személyek miért közelítik a vállalkozást más szemszögből (Ward, 2004).

További terület, ahol a háromkörös modell kiindulási pontként szolgálhat, a családi vállalkozások irányítási rendszereinek vizsgálata, amire a magyar szakirodalomban van is példa (Csákné Filep - Kása - Radácsi, 2018). Mindezeket figyelembe véve megállapítható, hogy a modell kiállta az idő próbáját, mivel az első megjelenése óta, negyven éve meghatározó eleme a családi vállalkozásokkal kapcsolatos elemzéseknek és kutatásoknak. Sokat tett hozzá a családi vállalkozások működésének megértéséhez, azonban az összefüggések olyan mélységű értelmezése, mint amit az erőforrás-alapú szemlélet vagy az ügynökelmélet adaptálása a családi vállalkozáskutatásra lehetővé tett, már meghaladta a modell elméleti kereteit és potenciálját.

2.2.2. Az ügynökelmélet és a stewardship elmélet a családi vállalkozás kutatásban

Az egyik olyan elmélet, amelyik napjainkig nagy hatást gyakorol a családi vállalkozás kutatásokra, az ügynökelmélet (*agency theory*), illetve ehhez kapcsolódóan, sokszor ezzel szembe állítva, a stewardship-elmélet (*stewardship theory*). Az ügynökelmélet az egyik legfontosabb pillére a családi vállalkozás kutatásoknak, 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).

Az ügynökelmélet azt írja le, hogy milyen kapcsolat van két fél között, a megbízó (*principal*) és az ügynök-menedzser (*agent-manager*) között. A másik lényeges jellemzője, hogy ezt a kapcsolatot viselkedési és irányítási szemszögből vizsgálja (Madison et al., 2016). Az ügynökelmélet hozzájárul az együttműködéshez kapcsolódó olyan problémák jobb megértéséhez, mint az aszimmetrikus információ, bizonytalan eredmények, az ösztönzők használatának kérdései vagy a döntés-hozatali folyamat során a kockázatok azonosítása. A vállalkozás megbízója (általában a tulajdonos) és a vállalkozás forrásai fölött irányítási joggal rendelkező ügynöke (alkalmazásban álló vezető) közötti szerződéshez kapcsolódó problémát vizsgálja (Kallmuenzer, 2015).

Mivel az ügynökelméletben nem minden vezető esetében érvényesek azok az egyéni hasznossági motivációkra vonatkozó feltételezések, amelyek a megbízó és az ügynök közötti eltérő érdekeket eredményezik, egy idő után felmerült az igény további olyan elméletre, amely az ügynökelmélettel ellentétben nem hagyja figyelmen kívül a szervezeti élet

összetett voltát, és nem csupán gazdasági feltevések alapján magyarázza a szervezeten belüli kapcsolatokat (Davis - Schoorman - Donaldson, 1997). Ilyen elmélet a stewardship-elmélet, amely az ügynökelmélettel némileg ellentétes szempontból közelíti meg az üzleti motiváció és irányítás problémakörét (Zahra et al., 2008). Az elmélet alapjait Donaldson (1990) teremtette meg, majd igazolta (Donaldson - Davis, 1991) abból a feltevéséből kiindulva, hogy a menedzserek jó gondoskodóként (stewardként) és nem opportunistá ügynökként működnek. Az ügynökelmélethez hasonlóan ez az elmélet is két fél közötti kapcsolatot ír le viselkedési és irányítási szemszögből. Az érintett felek a megbízó (principal) és a steward-menedzser (Madison et al., 2016). A stewardship-elmélet olyan helyzetekre fókuszál, amelyekben a vezetőket elsősorban nem az egyéni céljaik motiválnak. Ezek a vezetők olyan „gondoskodó” (steward) menedzserek, akiknek az indítékai összhangban vannak a megbízóik céljaival (Davis - Schoorman - Donaldson, 1997).

Az elmélet bemutatása előtt szükséges néhány gondolatot szentelni a steward és stewardship szavak magyarra fordításának. A 'steward' szó jelentése: utaskísérő, pincér, sáfár, gondnok, intéző, titkár, megbízott, gondozó. A szótár¹ egyik kiemelt meghatározása szerint „Az a személy, aki egy másik szervezet/egység vagyonát vagy ügyeit kezeli.”, egy másik meghatározás szerint „Az a személy, aki épületekért, vagy területekért és/vagy állatokért felel.”. A steward szót az elmélet olyan értelemben használja, mint gondnok, valaki, aki gondoskodással intézi a cég ügyeit. Igazából nehéz megfelelő magyar alternatívát találni a szóra, talán a legközelebb a „gondnok-menedzser”, illetve „gondoskodó menedzser” kifejezések állnak az eredeti fogalom jelentéséhez. Dolgozatomban a steward-menedzser kifejezést fogom használni a fordítási értelmezésekből származó esetleges jelentésvesztések elkerülése céljából, de a steward szót, ha a szövegkörnyezet úgy kívánja, „gondoskodó” fordításban is alkalmazom.

Hasonlóan a steward szóhoz, nehéz visszaadni a „stewardship” szó pontos jelentését a stewardship-elméleten belül. A stewardship jelentése lehet gondnokság, gondoskodás, sáfárkodás, de igazán egyik sem illik pontosan az elmélet fogalmi kereteihez. A magyar szakirodalom használja mind a „stewardship-elmélet” (Vajda, 2020; Konczosné Szombathelyi - Kézai, 2018; Kováts, 2018; Málovics - Farkas, 2016), mind a „gondoskodó elmélet” (Farkas - Málovics, 2021) megnevezést is, dolgozatomban én a „stewardship-elmélet” használata mellett döntöttem, mert úgy vélem, hogy a „gondoskodó” fordítás nem

¹ <https://hu.glosbe.com/en/hu/steward>

fedí le teljes mértékben az angol eredeti értelmét, másrészt úgy tűnik, hogy utóbbi kevessebb-szer fordul elő a magyar nyelvű szakirodalomban, mint a stewardship-elmélet megnevezés.

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 vállalkozást, ami akkor lehetséges, ha a vezetői tevékenysége összhangban van a megbízó érdekeivel, és a vezető maga is ezeket az érdekeket képviseli. Davis, Schoorman és Donaldson (1997) szerint a steward típusú viselkedést elősegítő irányítási mechanizmusoknak köszönhetően a vállalkozáson belül megvalósulhat a vezető és a megbízó érdekeinek folyamatos összehangolása, ami a szervezetet támogató viselkedést és határozott teljesítmény növekedést eredményezhet.

A továbbiakban azt tekintem át, hogyan alkalmazható a két elmélet külön-külön és egymással párhuzamosan is a családi vállalkozások vizsgálatában.

Az ügynökelmélet és stewardship-elmélet különbségei a családi vállalkozások jellemzésében

Az ügynökelmélet 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 annak érdekében, hogy a cég teljesítményét növeljék (Madison - Kellermanns - Munyon, 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. Mindezek a cég teljesítményét növelik (Madison - Kellermanns - Munyon, 2017).

A családi vállalkozás kutatás továbbfejlesztette az ügynökelmélet 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). Az első ág, a megbízó-ügynök megközelítés, a tulajdonos és a menedzser között fennálló információs konfliktusokkal és információs aszimmetriával foglalkozik. Fókusz-pontban 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 - Carney - Gedajlovic, 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 kutató olyan fontosnak tartja, hogy csak akkor definiálnak egy vállalkozást családi vállalkozásként, ha ez az összhang létezik a tulajdonos és a menedzser között (Chua - Chrisman - Sharma, 1999; Litz, 1995). A családi vállalkozás kutatáson belül az ügynökelmélet alkalmazása révén további ügynöki költségek azonosíthatóak. 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 kihasználása, és a képzettebb, 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 „élősködése”, 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 az *entrenchment* kifejezés, ami a menedzsment kérdésekkel foglalkozó szakirodalomból ismert, és amelyre nehéz pontos megfelelő magyar fordítást találni. A jelentése érinthetlenség, az önérdek előtérbe helyezése, de menedzsment kontextusban olyan személyre, legfőképpen vezetőre, menedzserre használják, 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. Ennek érdekében inkább olyan megoldásokat választ, amelyek kevésbé kockázatosak, viszont nem feltétlenül a vállalkozás érdekeit szolgálják (Gamble, 2000). Megjelenése a tulajdonlás és az irányítás szétválasztásának az eredménye. Fontos jelenségről van szó a családi vállalkozások vonatkozásában, hiszen 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 beágyazottsággént* utalok azzal a kiegészítéssel, hogy a magyar kifejezés nem teljesen adja vissza a fentebb kifejtett árnyalatokat.

A megbízó-megbízó megközelítést Anderson - Reeb (2003) dolgozták ki. Kutatásukban 403 S&P 500-as vállalatot elemeztek azzal a céllal, hogy megvizsgálják, hogy a családi és nem családi vállalatok teljesítménye különbözik-e. Azt is vizsgálták, hogy amennyiben van különbség a két vállalat típus teljesítménye között, akkor ez minek köszönhető: a cégek korának, a családi tulajdonjog szintjének vagy az ügyvezető igazgató családi státuszának? A kutatásuk során arra a következtetésre jutottak, hogy a családi tulajdonlás csökkentheti a tulajdonos-tulajdonos ügynöki költségeket (Anderson - Reeb, 2003).

Ez a megközelítés olyan ügynöki költségekre fókuszál, amelyek abban az esetben merülnek fel, amikor több, azonos joggal felruházott tulajdonosa van a cégnek, vagy nyilvánosan működő családi tulajdonú részvénytársaság esetén a többségi és kisebbség részvényesek is érintettek. 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 - Carney - Gedajlovic, 2014).

A viselkedési ügynök modell (*behavioral agency model*) elsősorban arra a jelenségre fókuszál, hogy a családi tulajdonosok kockázatpreferenciái nem egyeznek meg a nem családi vállalkozások befektetőire jellemző kockázatpreferenciákkal. Utóbbiakat a veszteség elkerülésére irányuló tevékenységek jellemzik, valamint az önérdek előtérbe helyezése, ami azzal jár, hogy inkább minimalizálják a jelenlegi veszteségeiket akár a jövőbeli nyereségek maximálzásának rovására is (Kallmuenzer, 2015). Ezzel szemben 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 szerepek 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' említem. 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.

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 2012). 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.

Mindkét elmélet hozzájárulhat a családi vállalkozások jobb megértéséhez, és jellemzőinek tudományos alapokon történő leírásához. Az ügynökelmélet azt feltételezi, hogy a családi vállalkozásokban önérdeken 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. 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).

3. táblázat: Az ügynökelmélet és a stewardship-elmélet gyakorlati példái családi vállalkozásokban

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 Hulladék-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 altruizmusból 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

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.

2.2.3. Az erőforrás-alapú szemlélet (RBV) hatása a családi vállalkozás kutatásra

A családi vállalkozás kutatásban az erőforrás-alapú szemlélet jelentősége az ügynökélet jelentőségéhez mérhető. A családi vállalkozások vizsgálatán belül számos terület kutatásánál (vállalkozáskutatás, szervezeti társadalmi tőke, vállalatirányítás, generációváltás, vagyonteremtés, szervezeti kultúra stb.) az erőforrás-alapú szemlélet az egyik meghatározó elmélet, amelyet alkalmaznak (Rau, 2014). Az a feltevés, hogy a családi vállalkozások egyedülálló erőforrásokkal rendelkeznek, ami a cég „családiság tényezőjét” jelenti (Sirmon - Hitt, 2003; Málovics - Farkas, 2016). Habbershon - Williams (1999) alkották meg, a családiság tényező (*familiness*) fogalmát, ami olyan erőforrás-készletet jelent, amelyet a család és a vállalkozás között zajló interakciók hoznak létre.

Az erőforrás-alapú szemlélet újszerűsége megjelenésekor abban rejlett, hogy a piac-alapú szemlélet helyett a vállalatot helyezte a fókuszpontba, amivel magyarázatot igyekezett találni a vállalatok eltérő teljesítményére, és arra, hogy egyes vállalatok miért fejlődnek és növekednek, míg más vállalatok hasonló piaci körülmények között erre nem képesek (Penrose, 2009; Rau, 2014). A menedzsment elméletalkotás történetében az erőforrás-alapú szemlélet az egyik legjelentősebb és legtöbbet hivatkozott elméletté vált. Ennek elterjedésére, a megjelenése óta vita tárgyát képezi az, hogy a vállalat erőforrásainak minősége, illetve azok a vállalati képességek, amelyek révén az erőforrások valóban versenyelőnyt eredményeznek, ténylegesen mekkora hatást gyakorolnak a sikeres vállalati stratégia megvalósítására (Felsmann - Ferincz - Kárpáti, 2022).

Az erőforrás-alapú szemlélet megjelenése a családi vállalkozás kutatásban

Az erőforrás-alapú szemlélet fontos szerepet tölt be a családi vállalkozások kutatásában. A családi vállalkozásokkal kapcsolatban van olyan vélemény, amely szerint a családi vállalkozások erőforrásai nem teljesen azonosak a nem családi vállalkozások erőforrásaival, mert a család maga is olyan erőforrásnak tekintendő, amelyik értékes, ritka, utánozhatatlan és nem helyettesíthető, és általa jut versenyelőnyhöz a cég (Rau, 2014), illetve ér el magasabb szervezeti teljesítményt (Habbershon - Williams - MacMillan, 2003). Ezt a különleges erőforrás-köteget vagy -kombinációt nevezi Habbershon - Williams (1999) családiság tényezőnek (*familiness*), ami olyan sajátos erőforrások és képességek összessége, amelyik a család és a vállalkozás közötti kölcsönhatásból származik, és ami a vagyonteremtés alapja.

A '*familiness*' fogalom magyar megfelelője a 'családiság' szó lehet, de miként az angolban sem létezik a '*familiness*' szó, a magyar nyelv sem ismeri a 'családiság' szót, ezért a magyar nyelvű szakirodalomban inkább a 'családiság tényező' kifejezés használatos, és dolgozatomban én is ezt alkalmazom majd a *familiness* magyar megfelelőjeként (Málovics - Farkas, 2016; Wieszt, 2020; Farkas - Málovics, 2021).

Habbershon - Williams (1999) alkalmazták először az erőforrás-alapú elméletet a családi vállalkozások kutatásában azzal az indokkal, hogy a cég erőforrás-alapú szemlélete az, amelyik családi irányítású vállalkozások esetén magyarázatot adhat a versenyelőny forrásaira. Szerintük a családi vállalkozások komplex, dinamikus szervezetek, amelyek számos immateriális erőforrással rendelkeznek. A családi vállalkozások több különleges, előnyös tulajdonsága a családnak és a vállalkozáson belüli szervezeti folyamatoknak köszönhető, ezért is vélik úgy a szerzők, hogy az RBV megfelelő keretrendszer lehet a családi vállalkozások versenyelőnyének megértéséhez. Meghatározásuk szerint az erőforrás-alapú szemlélet azt feltételezi, hogy a cégek heterogének, és a vállalkozásban található egyedi, állandó, utánozhatatlan, néha immateriális erőforrások együttese ad lehetőséget arra, hogy a vállalkozás versenyelőnyt és kiváló teljesítményt érjen el (Habbershon - Williams, 1999, 7 p.). A családi vállalkozások erőforrásainak összessége a *familiness*, azaz családiság tényező megnevezést kapta. A családiság tényező az az egyedi erőforrás-kombináció, amellyel az adott cég rendelkezik. Ez az erőforrás-együttes vagy erőforrás-kombináció a család, illetve a szervezeti tagok és a vállalkozás közötti rendszer kölcsönhatása következtében alakul ki. A szerzők véleménye, hogy ez a definíció egységes rendszerszemléletet hoz létre a családi vállalkozások teljesítménye, képességei és versenyelőnye vizsgálatához (Habbershon - Williams, 1999).

Habbershon - Williams - MacMillan (2003) kibővítették a korábbi tanulmányukban felvázolt koncepciójukat azzal, hogy továbbfejlesztették a családi vállalkozások teljesítményének egységes rendszermodelljét és világosabb kapcsolatot fogalmaztak meg az egyes családtagok, a családi egység és a családi vállalkozás között. Meglátásuk szerint a megkülönböztető jellegű családiság tényező a családon alapuló előnyökhöz vezethet, amelyek révén a vállalkozó családok megvalósíthatják a transzgenerációs vagyonteremtés célját (Chrisman *et al.*, 2010). A transzgenerációs vagyonteremtés a családi vállalkozási rendszer meghatározó funkciója, amelyik gazdasági szempontból indokolhatja, hogy miért is léteznek a családi vállalkozások. Habbershon - Williams - MacMillan (2003) tehát a családi vállalkozások erőforrás-alapú szemléletének rendszer szempontú megközelítését

dolgozták ki, és kiemelték, hogy a család és a vállalkozás között rendszerszintű szinergiák létezhetnek.

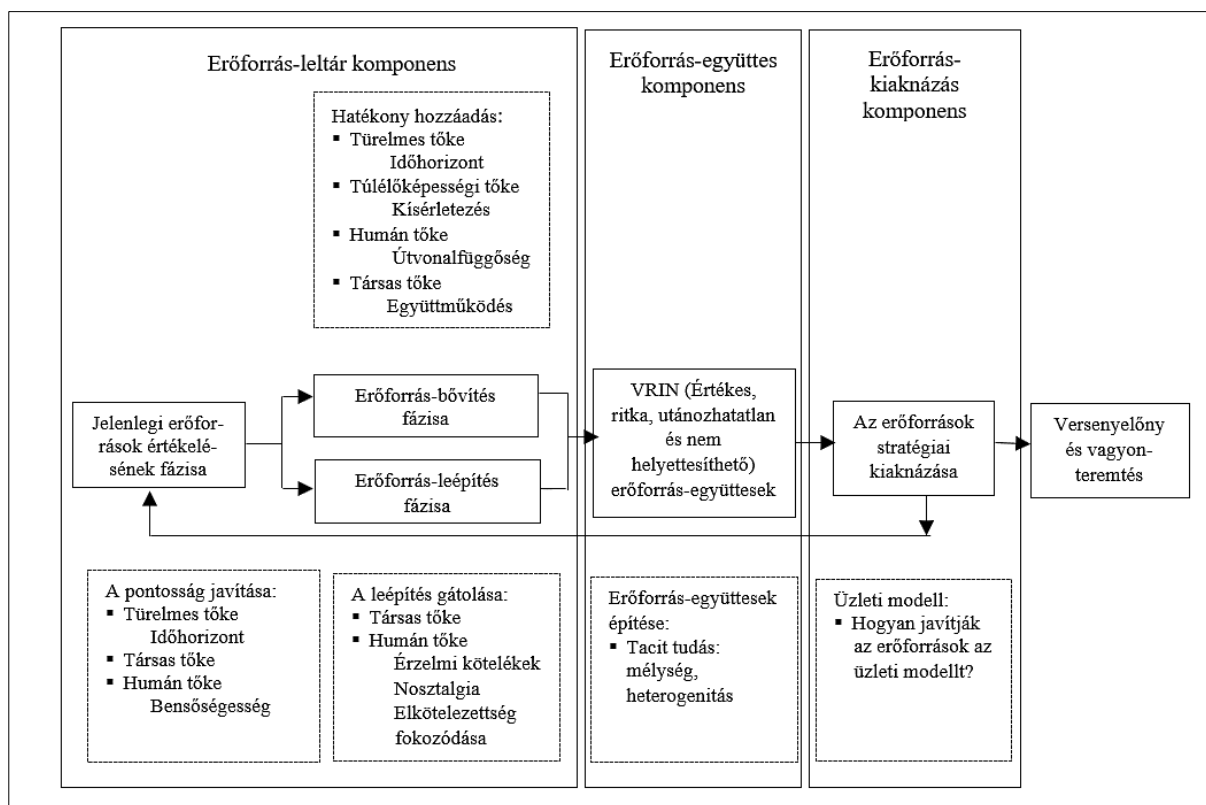
Cabrera-Suárez - De Saá-Pérez - García-Almeida (2001) más szempontból alkalmazták az erőforrás-alapú szemléletet a családi vállalkozások kutatásában. Arra tettek kísérletet, hogy az erőforrás-alapú szemlélet és a tudás-alapú szemlélet felhasználásával a családi vállalkozásokon belüli tudástranszfer és utódkinevelés integráló modelljét dolgozzák ki. Amennyiben a családi vállalkozásban létező, megkülönböztető jellegű tacit (rejtett) tulajdonságok (elkötelezettség, bizalom, hírnév, know-how) átadhatóak az újabb generációnak, az növelheti a folyamatos fennmaradás és növekedés valószínűségét. A szerzők szerint ez abban is segíthet, hogy jobban megértsük, hogyan is működik valójában a családi vállalkozásokban a generációváltás, mert az újabb generációs cégek teljesítménye általában inkább csökken, nem pedig növekszik. Ezért úgy látják, hogy fontos figyelembe venni azokat a tényezőket, amelyek befolyásolhatják a generációváltás hatékonyságát és azt is, hogy a jelenlegi tulajdonos és az utód közötti tudástranszfer folyamatot hogyan lenne célszerű irányítani (Chrisman et al., 2010).

Az erőforrás-alapú szemlélet és a családi vállalkozások kutatásának integrálásában nagy szerepet játszott a Sirmon - Hitt (2003) által kifejlesztett modell, ami az erőforrás-alapú szemléletből indul ki. Céljuk az volt, hogy megvizsgáljanak számos olyan családi vállalkozáson belüli különleges erőforrást (humán tőke, társas tőke, türelmes tőke, túlélőképességi tőke és irányítási szerkezeti jellemzők), valamint az erőforrás menedzsment hatását, amelyek együttesen versenyelőnyt és vagyonteremtést eredményezhetnek a cég számára. Az említett erőforrásokkal kapcsolatban még fontos megjegyezni, hogy eredeti „*patient capital*” fordításaként a „türelmes tőke” megnevezést használom abban a jelentésben, hogy az hosszú időtartamú, valószínűsíthetően lassan megtérülő befektetést jelent (Szűcsné Markovics, 2015). Ezek az erőforrások azok, amelyek megkülönböztetik a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól. Elemzésük alapján az erőforrásmenedzsment három olyan tényezőjét határozták meg, amelyek meghatározó jelentőségűek: az erőforrás-leltár, az erőforrás-együttesek létrehozása és azok kiaknázása. Azt is vizsgálták, hogy az egyes cégek teljesítménye miért jobb a többi cég teljesítményénél. Az erőforrások önma-gukban nem elegendőek ehhez, az is szükséges, hogy az erőforrásokat megfelelően irányítsák azért, hogy értéket állítsanak elő (Sirmon - Hitt, 2003).

A családi vállalkozások esetében a vállalkozói szellem, az a vágy, hogy a cég növekedjen és megvalósuljon a vagyonteremtés, olyan tényező, ami nagymértékben jellemzi a családi vállalkozásokat. Sirmon - Hitt (2003) elsősorban olyan családi vállalkozásokat vizsgáltak, ahol a vállalkozói szellem és magas teljesítmény a jellemző. Vizsgálatuk alapján úgy találták, hogy ezek a családi vállalkozások prioritások alapján rangsorolják a céljaikat és a folyamat során a családíság tényező elsőbbséget élvez a többi célkitűzéssel szemben. A másik jellemző vonásuk, hogy nem „hígítják” a családi tulajdont azért, hogy finanszírozzák a növekedést és a vagyonteremtést. Ez azt jelenti, hogy nem szívesen vesznek igénybe családon kívüli befektetőket, igyekeznek a cég által generált erőforrásokra támaszkodni, esetleg banki hiteleket hajlandóak felvenni a növekedés finanszírozása érdekében. További érdekesség, hogy a hagyományokhoz kevésbé ragaszkodnak, nem riadnak vissza a szokatlan, nem konvencionális eszközök használatától sem azért, hogy megőrizték mind a családonbelüliséget, mind a vagyonteremtési folyamatot. Az ilyen típusú családi vállalkozások tulajdonosai még arra is hajlandóak, hogy az utódlási folyamatban kihagyják a soron következő generációt vagy figyelmen kívül hagyják a születési sorrendet, professzionális menedzsmentet alkalmazzanak vagy a házastársuk rokonságából válasszanak utódot, hogy megőrizhessék a cég családonbelüliségét oly módon, hogy közben megmaradjon a vagyonteremtési folyamat is (Sirmon - Hitt, 2003).

A 3. függelék azokat a családi vállalkozáson belüli különleges erőforrásokat és azok pozitív, illetve negatív jellemzőit mutatja be, amelyeket Sirmon – Hitt (2003) részletesen elemeznek a tanulmányukban, mert ezeket tartják meghatározó jelentőségűnek. Ezekre alapozva dolgozták ki az erőforrás-menedzsment folyamatmodelljét (4. ábra), amelyik a menedzsment fázisait három egymást kiegészítő komponensre bontja.

4. ábra: A vagyonteremtéshez szükséges erőforrás-menedzsment folyamatmodellje



Forrás: (Sirmon - Hitt, 2003, 346. p.) alapján saját szerkesztés

A modell első eleme, az erőforrás-leltár, három fázisból áll. Az első fázis az erőforrás-értékelés, ami megerősíti a menedzser ismereteit a cég erőforrásaira vonatkozóan. A következő szakasz az erőforrás-leépítés, azaz a vállalat számára értéktelen erőforrások felszámolása. Míg az erőforrások felhalmozása kulcsfontosságú a cégek számára, sok esetben a kisebb jelentőségű erőforrások fenntartásának és felhasználásának használdozati költsége nem járul hozzá a vagyonteremtéshez, hanem akár csökkentheti a vagyont, ezért jobban megérheti a cégnek, ha bizonyos erőforrásait leépíti. Ez nem egyszerű folyamat, különösen nem az a családi vállalkozásokban, ahol akár érzelmi kötelek megszakítását is jelentheti egy ilyen leépítés. A harmadik szakasz az erőforrás-bővítés azzal a céllal, hogy a vállalkozás olyan értékes, ritka, nehezen másolható és nem helyettesíthető erőforrás-együtteseket tudjon kialakítani, amelyek hozzájárulhatnak a stratégia megvalósításához. A modell harmadik eleme az erőforrás-együttesek létrehozása és kiaknázása, hiszen önmagában az erőforrások megléte a cégen belül még nem garantálja a versenyelőny elérését és azon keresztül a vagyonteremtés sikerességét. Ezért szükséges az erőforrások megfelelő kombinációját kialakítani, majd ezeket versenyelőny megszerzésére felhasználni. Az empirikus vizsgálatok azt igazolják, hogy nem feltétlenül az erőforrás bőséggel rendelkező

cégek azok, amelyek tartós versenyelőnyt tudnak elérni, hanem sok esetben a kevesebb erőforrással rendelkező vetélytársak, mert utóbbiak jobban rákényszerülnek az erőforrások hatékonyabb kihasználására (Sirmon - Hitt, 2003).

Más kiindulási pontból próbál választ találni a családi vállalkozások versenyelőnyének kérdésére Carney (2005), aki szervezetelméleti szempontból közelítette meg a problémát, melynek során megnevezte azokat a tényezőket, amelyek a családi vállalkozások számára versenyelőnyt jelenthetnek. Abból a feltevésből kiindulva, hogy a cég vállalatirányítási rendszerétől függ a cég értékteremtési tevékenysége, három jellemző képességet azonosít, amit az angol nevek rövidítése után 3P modellnek nevez. Ezek a takarékoság (*parsimony*), a perszonalizmus (*personalism*) és a partikularizmus (*particularism*). Takarékoság alatt azt érti, hogy amennyiben az ösztönzőket összehangolják, annak kettős hatása lehet, mert egyrészt csökkentheti az ügynöki költségeket, másrészt hozzájárulhat a jobb hatékonysághoz (Carney, 2005). A perszonalizmus (személyközpontúság) lehetővé teszi, hogy a család értékei és víziói megjelenjenek a vállalkozásban, mivel a tulajdonos-menedzser személye testesíti meg a hatalmat a vállalkozásban, aki egyébként a vállalkozó család tagja is. A partikularizmus (az egység részekre bontása) a hatalom gyakorlásának nagyobb szabadságát teszi lehetővé oly módon, hogy akár a racionális-kalkulatív döntéseket is felülírhatja. Erre lehet példa a nem családtag menedzser alkalmazása (Carney, 2005). A sikeres családi vállalkozásokat leíró 3P modell hozzájárulhat annak megértéséhez, hogy eredményezhet-e a tulajdon és az irányítás együttes gyakorlása az erőforrások birtoklásából származó plusz járadékot a cég számára, és ha igen, akkor milyen módon (Rau, 2014).

A családiság tényező elemzéséhez újabb tényezőt vont be Tokarczyk et al. (2007) empirikus vizsgálata. A szerzők arra próbáltak választ találni, hogy a családiság tényező milyen szerepet játszhat a családi vállalkozás piacorientációjában, ami a versenyelőny elérésének egyik jelentős tényezője. Szerintük a piacorientáció a vállalati kultúrához köthető, és inkább a vállalat belső lényegéből, nem pedig a stratégiájából származtatható. Akár a szervezeti kultúra és az üzleti stratégia közötti kapcsolatként is azonosítható. Kvalitatív empirikus vizsgálatuk eredménye, hogy a családiság tényező jellemzői együttesen olyan képességet alakítanak ki a vállalkozáson belül, amely hozzájárulhat a piacorientáció hatékony megvalósításához. Az érintett erőforrások és a hozzájuk kapcsolódó jellegzetességek meghatározzák a vállalkozás stratégiai fókuszát, az ügyfélorientációját, a családi kapcsolatokat és a működési hatékonyságot. Következtetésük, hogy a családiság tényező jelentős és

pozitív szerepet játszhat a családi vállalkozások hosszú távú pénzügyi sikerében (Tokarczyk et al., 2007).

Le Breton Miller - Miller (2006) a családi vállalkozások hosszú élettartamát elősegítő tényezőket vizsgáltak és azt, hogy ezek milyen kapcsolatban állnak a vállalkozás erőforrásaival. Abból a feltételezésből indultak ki, hogy vannak családi vállalkozás típusok, amelyek képesek megkülönböztető alapkompenciák kifejlesztésére. Ezt úgy tudják megvalósítani, hogy bizonyos irányítási és vezetési alapelvekre támaszkodva működtetik a vállalkozásukat, aminek révén lehetőségük nyílik hosszú távú befektetések alkalmazására, illetve azoknak az erőforrásoknak a növelésére, amelyek befektethetőek. Háromféle befektetés jellemző ezekre a családi vállalkozásokra: a cég kulcsfontosságú küldetésének és annak megvalósításához szükséges alapkompenciák kifejlesztésének bőkezű finanszírozása, az ezekhez a kompetenciákhoz szükséges tehetség gondozásának a támogatása, valamint olyan külső érintett felekkel történő szoros kapcsolatok kiépítésének az elősegítése, akiknek hozzáférése van a vállalkozás számára fontos erőforrásokhoz. A befektetések révén versenybeli aszimmetria jön létre, mivel a más irányítási struktúrával működő vállalatok csak nehezen tudják másolni ezeket (Le Breton Miller - Miller, 2006). A szerzők több olyan vezetési és irányítási tényezőt azonosítanak, amelyek a vállalkozás hosszú távú orientációját mozdíthatják elő: a vállalkozás családi tulajdonban van és családi irányítás alatt áll, a vállalkozás ismerete, az ügyvezetők hivatali ideje hosszú, valamint annak megfontolása, hogy a család következő generációjából kerüljenek ki az új tulajdonosok és menedzserek. A vállalkozás számára ezek biztosíthatják az ösztönzőket, a hatásköröket, az erőforrásokat és az információkat, amelyek a hosszú távú orientáció kialakulását segíthetik elő (Le Breton Miller - Miller, 2006). Ha tehát a családi vállalkozás hosszú távú orientációval rendelkezik, az ügyvezető hivatali ideje is hosszabb, az ügynöki költségek csökkennek, erőforrás többlet keletkezik, átfedés jön létre a családi irányítás és a tulajdonlás között (Rau, 2014).

Az erőforrás-alapú szemlélet a családi vállalkozások erőforrásait a cég járadék forrásainak tekinti, valamint annak zálogának, hogy a cég képes a megújulásra, az innovációra és a vállalkozói tevékenységre. Utóbbiak a sikeres működés szempontjából a vállalkozás kritikus képességei (Le Breton-Miller - Miller - Bares, 2015). Ezzel szemben vannak olyan vélemények, hogy a családi vállalkozásokra inkább a tehetség hiánya jellemző, a családi konfliktusok pedig a döntéshozatali folyamatokat akadályozhatják. Az is a negatív

jellemzők köré sorolható, hogy a menedzserek inkább a családból választanak munkaerőt, nem pedig a munkaerőpiacról a tehetség alapján. Ennek a nepotista hozzáállásnak az egyik következménye az lehet, hogy hiányzik a vállalkozásból az innovációra alkalmas és képes tehetséges munkaerő. Le Breton-Miller - Miller - Bares (2015) szerint ezt ellensúlyozhatja egy olyan alapító tulajdonos, aki egyrészt vezetői tapasztalatokkal rendelkezik, másrészt a múltban sikereket ért el vállalkozóként. Azonban ez a pozitív helyzet is vehet negatív fordulatot, amennyiben a család következő generációjából kikerülő menedzser vagy ügyvezető nem rendelkezik vállalkozói tehetséggel.

Az elmúlt két évtizedben a családi vállalkozás kutatás több szempontból igyekezett bevonni az erőforrás-alapú szemléletet a családi vállalkozások kutatásába. Habbershon - Williams (1999) és Habbershon - Williams - MacMillan (2003) az erőforrás-alapú szemlélet megjelenése után nem sokkal fogalmazták meg és dolgozták ki a családíság tényező koncepcióját, ami jelenleg úgy tűnik, hogy az erőforrás-alapú szemléleten nyugvó családi vállalkozás kutatás legjelentősebb elméleti kerete. Hiányosságai ellenére is képes megragadni a családi vállalkozások egyedi jellegzetességét, hogy a családi vállalkozások olyan erőforrások és képességek együtteséből állnak, amelyek három rendszer, a vállalkozás, a család és a tulajdon kölcsönhatásának köszönhetőek (Málovics - Farkas, 2016), valamint, hogy a családi vállalkozások egyik legfontosabb erőforrása maga a vállalkozó család. A családíság tényező mellett más fontos tényezők vizsgálata tovább gazdagította a családi vállalkozások erőforrás-alapú megközelítését. A tudástranszfer és az utódkénevelés folyamatának megértése (Cabrera-Suárez - De Saá-Pérez - García-Almeida, 2001) hozzájárulhat a sikeres generációváltáshoz. Önmagában a családi vállalkozások erőforrásai nem elegendőek ahhoz, hogy általuk fenntartható versenyelőnyt érjenek el a vállalkozások, ehhez az erőforrások megfelelő irányítása és összehangolása szükséges, amit a Sirmon and Hitt (2003) által kidolgozott erőforrás-menedzsment folyamatmodellje ír le részletesen. Az erőforrások mellett a családi vállalkozások irányítási rendszere befolyásolja a cég értékteremtési tevékenységét, ami a versenyelőny elérésének fontos eleme (Carney, 2005). Tokarczyk *et al.* (2007) vizsgálatuk alapján megállapították, hogy a családíság tényező hatással van a vállalkozás piaci orientációjára. A vállalkozás bizonyos erőforrásai, illetve a vállalkozás befektetése bizonyos erőforrásokba hozzájárulhat a cég hosszú távú orientációjához és esetlegesen hosszú távú fennmaradásához (Le Breton Miller - Miller, 2006). A családi vállalkozások erőforrásokkal kapcsolatos gyakorlata nem csak pozitív, hanem olyan negatív jelenségeket is eredményezhetnek, mint a nepotizmus vagy az ügynöki költségek

megjelenése (Le Breton-Miller - Miller - Bares, 2015). Mindezekkel a sor nem teljes, számos további, más szempontú erőforrás-alapú megközelítés létezik a családi vállalkozás kutatásban. Az itt tárgyalt kutatási irányok azonban rámutathatnak arra, hogy mennyire szerteágazó lehet az erőforrás-alapú szemlélet alkalmazása a családi vállalkozások működésének megértésében.

A családi vállalkozások kutatásának erőforrás-alapú szemléletből kiinduló megközelítései közül szeretném kiemelni a családiság tényezőt (familiness) és az erre épülő rendszert (Habbershon - Williams, 1999; Habbershon - Williams - MacMillan 2003), mert olyan koncepciókat vezetett be, amelyek egyrészt kiállták az idő próbáját, mert a legújabb kutatásokban is sokszor referenciapontként használják a kutatók, másrészt előkészítette olyan újabb megközelítési módok megjelenését, mint a szocio-emocionális vagyon (SEW) koncepciója (Berrone - Cruz - Gomez-Mejia, 2012). Több empirikus kutatás is igazolja a családiság tényező rendszerének feltevését, amely szerint olyan különleges kapcsolat létezik a családtagok, a családi egység és a családi vállalkozás között, amelyik megkülönbözteti a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól, és tartós versenyelőny forrása lehet. Ezeket a kutatásokat és azok eredményeit részletesebben a családi vállalkozások jellemzőit összefoglaló fejezetben mutatom be. A családiság tényezőhöz kapcsolódó másik kulcsfogalom a transzgenerációs vagyonteremtés fogalma (Chrisman et al., 2010), amelyik egyértelműen megkülönbözteti a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól és a generációváltással kapcsolatos kutatások esetében is meghatározó jelentőségű a vizsgálata. Még egy lehetséges kutatási irányt érdemes megemlíteni. Ez annak vizsgálata, hogy milyen tényezőknek és milyen erőforrásoknak köszönhető a családi vállalkozások hosszú, több generáción átívelő élettartama, illetve milyen tényezők gátolhatják ezt.

2.3. A családi vállalkozások jellemzői

Ebben a fejezetrészen a családi vállalkozások jellemzőit két fő szempont alapján tekintem át. Az egyik a szocio-emocionális vagyon (SEW) elmélete, aminek középpontjában az a feltevés áll, hogy a családi vállalkozások működésének egyik megkülönböztető jegye az, hogy a családi cégek számára sok esetben fontosabbak a családi értékek, a családi kontroll megőrzése, mint a cég gazdasági teljesítményének fenntartása. A másik szempont a családi vállalkozások fejlődését leíró különböző életciklus modellek és azok fázisainak a bemutatása.

2.3.1. A szocio-emocionális vagyon (SEW) fogalma és elméleti keretei

A családi vállalkozások kutatásába integrált elméletek (az ügynökelmélet, az erőforrás-alapú szemlélet, a stewardship-elmélet és az intézményi közgazdaságtan) bemutatása kapcsán már utaltam a szocio-emocionális vagyon (SEW) modelljére, amelyik egyike a legtöbbet hivatkozott elméleteknek a családi vállalkozások kutatásán belül (Odom et al., 2019). Mivel a szocio-emocionális vagyon koncepciója a családi vállalkozás kutatásokra épül, ezért nem a másik négy elmélettel együtt foglaltam össze főbb jellemzőit, mert a szocio-emocionális vagyon tulajdonképpen a családi vállalkozás kutatás által kidolgozott és folyamatosan fejlesztett önálló elméleti közelítési mód. Ezért dolgozatomban logikailag szorosabban kapcsolódik a családi vállalkozások jellemzőit összefoglaló fejezethez.

A szocio-emocionális vagyon fogalma az angol eredeti *socio-emotional wealth* (SEW) kifejezés egyik lehetséges fordítása. A magyar szakirodalomban az általam is használt szocio-emocionális vagyon (Németh - Németh, 2019; Kálmán, 2020; Kárpáti, 2021) fordítás mellett használatos a társas-érzelmi vagyon megfogalmazás (Wieszt, 2021; Mosolygó-Kiss - Heidrich - Chandler, 2022), illetve a társas-emocionális vagyon változat is (Wieszt - Drótos, 2018). Azért döntöttem a szocio-emocionális vagyon változat mellett, mert más tudományterületek is használják a szocio-emocionális kifejezést, valamint a Google Scholar több találatot adott a szocio-emocionális vagyon kifejezésre, mint a másik két változatra, ami alapján az feltételezhető, hogy használata valamennyivel elterjedtebbnek tekinthető.

A szocio-emocionális vagyon (SEW) a Wiseman - Gomez-Mejia (1998) által kidolgozott viselkedésalapú ügynökelméletből (*behavioral agency model* – BAM) származik, amelyik a kilátáselméletre (prospect theory) épült. A szerzők azt vizsgálták, hogy a cégek miként keretezik a problémákat és hogyan viszonyulnak a kockázathoz. Abból indultak ki, hogy a problémák keretezhetők a lehetséges nyereségek közötti választásként vagy a lehetséges veszteségek közötti választásként is. A viselkedésalapú ügynökelmélet előrejelezheti, hogy a döntéshozók kockázatkerülő preferenciák alapján döntenek, amikor a pozitívan keretezett kilátások és nyereségek között választanak, vagy pedig kockázatkereső viselkedést mutatnak, amikor azonos, de negatívan keretezett kilátások és veszteségek között választanak (Wiseman - Gomez-Mejia, 1998).

Gomez-Mejia et al. (2007) erre alapozva dolgozták ki a szocio-emocionális vagyon koncepcióját. Meghatározásuk szerint a szocio-emocionális vagyon egy cég azon nem

pénzügyi aspektusait jelenti, amelyek a család affektív (érzelmi) szükségleteit elégítik ki, mint például az identitás, a családi befolyás gyakorlásának képessége és a családi dinasztia fennmaradása (Gomez-Mejia et al., 2007, 106. p.). Tanulmányukban megkérdőjelezték azt az addig közkeletű vélekedést, hogy a családi vállalkozások inkább kockázatkerülők, szemben a nem családi vállalkozásokkal. A viselkedésalapú ügynökelméletre támaszkodva azt állították és empirikus vizsgálattal igazolták, hogy a családi vállalkozások számára az elsődleges referenciapont a szocio-emocionális vagyonuk elvesztésétől való félelem. Amennyiben felmerül ennek eshetősége, a családi vállalkozások hajlandóak akár a teljesítményüket érintő jelentős kockázatot is vállalni annak érdekében, hogy a szocio-emocionális vagyonukat ne érje veszteség (Gomez-Mejia et al., 2007). A családi vállalkozások veszteségkerülők, ha a szocio-emocionális vagyonukról van szó (Odom et al., 2019). A kutatáshoz használt minta 1.237 dél-spanyolországi, családi tulajdonú olívaolaj-malomból állt. Ezek a családi vállalkozások egy 54 éves időperióduson keresztül azzal a választási lehetőséggel szembesültek, hogy vagy megmaradnak önálló vállalkozásnak, vagy belépnek egy szövetkezetbe. Utóbbi döntés következménye egyrészt a családi irányítás elvesztése, másrészt az üzleti kockázatok mértékének csökkenése. Ha az előző opciót választják, akkor függetlenek maradnak, megőrzik a cég szocio-emocionális vagyonát. A vizsgálat eredménye, hogy a legtöbb családi vállalkozásként működő olívaolaj-malom inkább vállalta az alacsonyabb teljesítmény magasabb kockázatát azért, hogy megőrizhessék a családi irányítást. A családhoz tartozó tulajdonosok nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a cég nem gazdasági jellegű előnyeinek (SEW), mint a gazdasági előnyöknek (Odom et al., 2019).

A családi vállalkozással foglalkozó szakirodalom a kezdetek óta igyekezett meghatározni a családi vállalkozások és a nem családi vállalkozások közötti különbségeket. A vizsgálati eredmények alapján a menedzseri döntéshozás öt olyan tágabb kategóriája különíthető el, melyek megkülönböztethetik a két vállalkozástípust (Gomez-Mejia et al., 2011): a menedzsment folyamatokat érintő szervezeti választások, a vállalati stratégia, a vállalatirányítás, a stakeholder kapcsolatok és az üzleti vállalkozás. Gomez-Mejia et al. (2011) szerint a családi cégek tulajdonosainak szocio-emocionális vagyona vagy affektív adottságai magyarázatot adhatnak ezek közül többre is. A szerzők több olyan függő tényezőt (a családi életszakasz, a cég mérete, a céget érintő kockázatok és a nem családtag részvényesek jelenléte) is vizsgáltak, amelyek esetlegesen befolyásolhatják a szocio-emocionális vagyon

megtartását, ami a családi vállalkozásokon belüli menedzseri döntéshozatal esetében referenciapontnak tekinthető (Gomez-Mejia et al., 2011).

A családi vállalkozáson belül gyakran elmosódnak a család és a vállalkozás közötti határok, és ennek következtében több, nem gazdasági jellegű tényező is befolyásolja a vállalkozás működését. Az egyik ilyen tényező az érzelmek jelenléte a vállalkozásban, ami a családi részvételnek köszönhető, és hatása sokkal erőteljesebb a családi vállalkozás tevékenységeire nézve, mint egy nem családi vállalkozás vonatkozásában (Gomez-Mejia et al., 2011). A másik ilyen tényezőt a családdal kapcsolatos egyedi értékek jelentik, mivel ezek az értékek átszövik magát a vállalkozást is, és fontos céllá válik az, hogy a családi értékeket a vállalkozáson keresztül is fenn tudják tartani, megőrizték a családi dinasztiát és a család társadalmi tőkéjét. Ezeknek az értékeknek kiemelkedő jelentősége van, mert a családi vállalkozás szervezeti kultúrájának alapjait ezek az értékek adják. A nem gazdasági jellegű tényezők sorába tartozik a családi vállalkozás tulajdonosának altruista viselkedése is, ami azon a vágyon alapul, hogy biztosítsa a családi egység jólétét (Gomez-Mejia et al., 2011). A példaként említett nem gazdasági jellegű tényezőkből származó hasznosságokat lehet együttesen szocio-emocionális vagyonnak vagy affektív adottságnak nevezni (Gomez-Mejia et al., 2007), mely döntő hatást gyakorol a legfontosabb menedzseri döntések meghozatalára. Az *4. függelékben* láthatóak a vállalkozás működését és pénzügyi teljesítményét befolyásoló függő változók és tényezők, amelyek a szocio-emocionális vagyonhoz kapcsolódnak.

A szocio-emocionális vagyon koncepcióját növekvő számú empirikus kutatás elméleti keretrendszereként alkalmazták, mivel a családi vállalkozások működésében megfigyelhető számos jelenségre racionális magyarázattal szolgált (Berrone et al., 2010; Chrisman - Patel, 2012; Zellweger et al., 2012; Miller - Le Breton-Miller - Lester, 2013).

A szocio-emocionális vagyon koncepciója szempontjából fontos mérföldkő volt Berrone et al. (2010) tanulmánya. A szerzők 194 nyilvánosan működő részvénytársaságot vizsgáltak az USA-ban, amelyek közül 101 céget azonosítottak családi tulajdonú vállalkozásként. A mintába csak olyan gyártással foglalkozó cégeket vontak be, amelyeknek a károsanyag-kibocsátási szintjüket jelenteniük kellett a Környezetvédelmi Hivatalnak (Environmental Protection Agency). A szerzők vizsgálatuk során a viselkedésalapú ügynökelméletből (BAM) és az intézményi közgazdaságtanból indultak ki, és az volt a hipotézisük, hogy a családi vállalkozások kevésbé környezetszennyezőek, mint a nem családi vállalkozások

azért, hogy megőrizhessék a szocio-emocionális vagyonukat. A családi vállalkozások tulajdonosai számára fontos, hogy milyen a megítélésük a helyi közösségben, ezért jóval nagyobb figyelmet fordítanak a cégük károsanyag-kibocsátási szintjére. A vizsgálat igazolta, hogy a családi vállalkozások környezetvédelmi teljesítménye jobb volt, mint a nem családi cékéké. Ezt befolyásolta a családi cégek földrajzi elhelyezkedése is, hiszen ezek a vállalkozások nagyobb súlyt helyeznek arra, hogy milyen a hírnevük és milyen társadalmi kapcsolataik vannak a helyi közösségen belül. A nem családi vállalkozások számára ez kevésbé döntő tényező (Berrone et al., 2010; Odom et al., 2019).

Chrisman - Patel (2012) empirikus vizsgálat segítségével próbálták meg értékelni a családi vállalkozások hosszú távú beruházásaival kapcsolatos ellentmondó szakirodalmi véleményeket azzal a céllal, hogy magyarázattal szolgáljanak a családi vállalkozások innovációs tevékenységeit illetően. A szerzők 964, az S&P 1500 indexben (Standard & Poor 1500 index) szereplő vállalat, köztük 473 családi cég, K+F beruházásait elemezték a viselkedés-alapú ügynökelméletből (BAM) és a szocio-emocionális vagyon koncepciójából kiindulva. Előbbi azt feltételezi, hogy a családi vállalkozások veszteségkerülők a szocio-emocionális vagyonuk védelme érdekében, amiből következően alacsonyabb szintű a K+F beruházások aránya körükben. Ehhez kapcsolódik a rövidlátó veszteségkerülés jelensége, ami miatt a cégek általában nem a hosszú távú érdekeiket nézik, a befektetéseik rövid távra irányulnak, aminek következtében negatívan reagálhatnak a legutóbbi veszteségeikre anélkül, hogy figyelembe vennék, hogy hosszú távon mi az előnyös a számukra (Thaler et al., 1997). A családi vállalkozások egy részére azonban mégsem a rövidlátó veszteségkerülés jellemző, mert hajlandóak nagyobb arányban befektetni a cég hosszú távú céljainak megvalósításába. A vizsgálatuk másik figyelemreméltó eredménye az volt, hogy amikor a cég teljesítménye az ideálisnak tekintett szint alá esett, akkor a családi vállalkozások nagyobb arányú K+F beruházásokat hajtottak végre, mint a nem családi vállalkozások, azonban a beruházások variabilitása csökkent a családi vállalkozások esetében (Chrisman - Patel, 2012).

Zellweger et al. (2012) svájci és német családi vállalkozásokat vizsgáltak. Abból a feltevésből indultak ki, hogy a szocio-emocionális vagyon csak akkor létezik, ha a cég családi irányítás alatt áll. Azt vizsgálták, hogy növekszik-e a szocio-emocionális vagyon attól függően, hogy mekkora a családi vállalkozáson belüli aktuális jelenlegi kontroll mértéke, mennyi ideig áll fenn a kontroll és van-e szándék arra, hogy az irányítást átadják a következő generációnak (transzgenerációs kontroll szándéka), továbbá, hogy ezáltal növekszik-

e az az ár, amennyiért a tulajdonosok hajlandóak lennének eladni a cégüket családon kívüli vevőnek. A vizsgálat eredménye mind Svájcban, mind Németországban az volt, hogy a jelenlegi kontroll mértékének nincs ilyen hatása, a kontroll időtartama vegyes hatású, viszont a transzgenerációs kontrollra irányuló szándék következetesen pozitív hatást gyakorol az érzékelhető elfogadható eladási árra (Zellweger et al., 2012; Berrone - Cruz - Gomez-Mejia (2012)).

Miller - Le Breton-Miller - Lester (2013) a szocio-emocionális vagyon elméletét használták arra, hogy empirikus kutatás keretében megvizsgálják, amennyiben a tőzsdén jegyzett családi nagyvállalatok a szocio-emocionális vagyonhoz kapcsolódó célok megvalósítására törekednek, akkor nagyobb stratégiai konformitás jellemző-e rájuk. Vizsgálatuk eredménye, hogy minél inkább belefolyik a család a tulajdonlásba és a vállalat vezetésébe, annál nagyobb a valószínűsége, hogy kialakul a stratégiai konformitás.

A fenti tanulmányok eredményei alátámasztják a szocio-emocionális vagyon jelentőségét. A családi vállalkozásokban a szocio-emocionális vagyon megőrzése kulcsfontosságú nem gazdasági jellegű referenciapont a döntéshozatali folyamatokban (Berrone - Cruz - Gomez-Mejia, 2012). A szerzők azonban arra is figyelmeztetnek, hogy a szocio-emocionális vagyon védelme mellett, kétféle negatív következménye lehet annak, ha mégis rossz a vállalkozás teljesítménye. Az egyik, hogy az esetlegesen súlyos pénzügyi nehézségek következtében csökkenhet a család életszínvonala, illetve, akár felmerülhet a szocio-emocionális vagyon megszűnésének eshetősége is, ha el kell adni a céget, vagy beolvad egy másik cégbe, esetleg csődbe megy (Berrone - Cruz - Gomez-Mejia, 2012).

Az elmélet fejlődésével párhuzamosan azonban a vele kapcsolatos kritikai észrevételek is megjelentek főként a módszertani alkalmazását illetően. Az egyik fontos kifogás az elmélet mérhetőségére vonatkozott. Berrone - Cruz - Gomez-Mejia (2012) ezt a hiányosságot próbálták orvosolni egy öt dimenzióból, és azon belül 27 tényezőből álló skála, a FIBER-skála kidolgozásával. A dimenziók kezdőbetűiből alkotott betűszó, a FIBER jelöli ezeket a dimenziókat. A dimenziók azonosítása a korábbi szakirodalmi kutatásokon alapult és a cél az volt, hogy egy olyan rendszert alkossanak meg, amelyik megbirkózik a témához kapcsolódó egyik legnagyobb kihívással, a szocio-emocionális vagyon operacionalizálásával, meghatározza a szocio-emocionális vagyon különböző dimenzióit és kísérletet tesz azok mérésére is (Berrone - Cruz - Gomez-Mejia, 2012). A FIBER-skála dimenziót és az egyes dimenziókhoz tartozó tényezőket az 5. függelék foglalja össze. A szerzők többféle

módszert is javasolnak arra, hogy ezen dimenziók validitását tudományosan igazolni lehessen. Szerintük szükséges lenne az egyes dimenziókhoz tartozó tényezőket sztenderd pszichometrikus tesztekkel ellenőrizni, illetve javasolják a tartalomelemzés módszerét is, aminek segítségével a különböző mentális modelleket, percepciókat és hiedelmeket vizsgálni lehet, amit más módszerek nem tesznek lehetővé (Berrone - Cruz - Gomez-Mejia, 2012).

A szocio-emocionális vagyon elméletének és az ahhoz szorosan kapcsolódó FIBER-skála megjelenése óta egyre növekvő számú tanulmány és empirikus vizsgálat készült, melyek különböző szempontok alapján igyekeztek szigorú tudományos módszerekkel és statisztikai elemzésekkel igazolni a két koncepció érvényességét és tudományos hasznosságát. 2014 után csökkent a témával kapcsolatos kutatói érdeklődés, ami részben annak is köszönhető, hogy a családi vállalkozások vizsgálatában más olyan ígéretesnek bizonyuló aspektusok is megjelentek, mint a heterogenitás kérdése (Nordqvist - Sharma - Chirico, 2014; Miller et al., 2018), az innovációs képesség aspektusa (De Massis - Di Minin - Frattini, 2015; Chrisman et al., 2015; Duran et al., 2016), a professzionalizálódás hatása (Stewart - Hitt, 2012; Dekker et al., 2015; Madison et al., 2018), a nemzetköziesedés (Kontinen and Ojala, 2012; Arregle et al., 2017) és a bifurkációs torzítás (*bifurcation bias*) (Verbeke - Kano, 2012; Daspit et al., 2018; Madison et al., 2018), melyeket részletesebben bemutatok a fejezet következő részében.

Kellermanns - Eddleston - Zellweger (2012) a szocio-emocionális pozitív hatásai mellett annak lehetséges negatív hatásait is elemezték tanulmányukban. Megfogalmazásuk szerint a szocio-emocionális vagyonnak van fényes, de egy sötét oldala is. Az előbbi alatt azt értik, hogy a fenntartása miatt érzett aggodalomnak kedvező kimenete is lehet, mert olyan intézkedésekre és tevékenységekre sarkallja a vállalkozást, amelyik munkavállalói elkötelezettséget, érzelmi kötődést, jobb környezetvédelmi teljesítményt eredményezhet. Azonban, ha a szocio-emocionális vagyon túlságosan dominánssá válik, annak negatív következményei lehetnek, altruizmus, alkalmatlan családtag menedzserek foglalkoztatása vagy a cég forrásainak nem hatékony felhasználása (Kellermanns - Eddleston - Zellweger, 2012; Schepers et al., 2014). A szocio-emocionális vagyon megőrzésére tett túlzott erőfeszítések miatt szülői altruizmus vagy menedzseri beágyazottság alakulhat ki, aminek következtében a családi vállalkozások teljesítménye is csorbát szenvedhet (Schepers et al., 2014).

Goel et al. (2013) empirikus vizsgálat keretében arra kerestek választ, hogy vajon, ha egy családi cég vezetője erősen empátikus, akkor nem hajlamos-e túlhangsúlyozni a szocio-emocionális vagyon megtartásának jelentőségét, továbbá arra is irányult a kutatásuk, hogy a családon kívülről érkező vezetők milyen befolyást gyakorolhatnak a szocio-emocionális vagyonra. A vizsgálatot 354 belga és holland kis- és közép méretű családi vállalkozásokból álló mintán végezték, amihez az adatokat belgiumi és hollandiai adatbázisokból gyűjtötték. Tanulmányuk megállapításai, hogy a család a vállalkozói folyamat fontos eleme, ami lehet a vállalkozás hajtómotorja, de akár korlátozhatja is a vállalkozói tevékenységet. Szerintük a szocio-emocionális vagyon az egyik legfontosabb korlátozó tényező a családi vállalkozásokban. A másik következtetésük, hogy fontos megérteni a családi vállalkozások érzelmi aspektusait, mert az érzelmek befolyásolhatják a családi vállalkozások döntéshozatali folyamatát (Goel et al., 2013).

Részben ehhez a gondolatmenethez áll közel Schepers et al. (2014) közelítési módja. A szerzők abból a feltevésből indultak ki, hogy a szocio-emocionális vagyon megtartására való törekvés gátolhatja, hogy a családi vállalkozás vállalkozói orientációja pozitív hatást fejtsen ki a teljesítményre. A 232 elemes mintát a belgiumi családi vállalkozások adatbázisából gyűjtötték. Lineáris regresszió analízissel elemezték a felmérésük eredményét, ami megerősítette, hogy csökken az a pozitív hatás, amit a vállalkozói orientáció a pénzügyi teljesítményre gyakorol, ha a szocio-emocionális vagyon megőrzésének szintje nő (Schepers et al., 2014). Ez a vizsgálati eredmény is azt a feltevést támasztja alá, hogy a szocio-emocionális vagyon bizonyos helyzetekben negatív hatással van a családi vállalkozás teljesítményre és tevékenységére. A vizsgálatuk arra is rávilágított, hogy az életciklusuk érett fázisában lévő családi vállalkozásokban a szocio-emocionális vagyon jelentősége csökkenni kezd. Ugyanezt tapasztalták a cégméret növekedése esetén is (Schepers et al., 2014).

Miller - Le Breton-Miller (2014) tanulmányukban a szocio-emocionális vagyon számos lehetséges típusát azonosítják. Ide sorolják a vállalkozásnak azokat az adottságait, hogy képes a család hírnevét és társadalmi státusát javítani a közösségben a vállalkozás hozzájárulása révén, a céges pénzügyi forrásokat felhasználja a család vagy a gyermekek javára, értékes karrierlehetőségeket biztosít a családtagok számára, valamint megerősíti a családi öntudatot (Miller - Le Breton-Miller, 2014). Azonban felvetik azt is, hogy néha olyan jelenségeket is a szocio-emocionális vagyon megőrzésére tett erőfeszítésnek tulajdonítanak, amelyek ténylegesen más tevékenység eredményeképpen alakultak ki. Példaként a

diverzifikáció korlátozását, a kockázatvállalást és az adósságot említik, mivel előfordulhat, hogy ezek nem a szocio-emocionális vagyon védelmének köszönhetőek, hanem motivációjuk ténylegesen a rövid távú pénzügyi megtérülés elérése volt. Szerintük ilyen esetben további bizonyítékokra van szükség ahhoz, hogy a szocio-emocionális vagyon hatását egyértelműen igazolni lehessen (Miller - Le Breton-Miller, 2014).

A szocio-emocionális vagyon további értelmezéséhez egy általuk kidolgozott alaptipológiát javasolnak, amelynek keretében a szocio-emocionális vagyon (SEW) prioritásait két fő kategóriába sorolják abból kiindulva, hogy bizonyos prioritások kisebb, rövid távú haszonnal járnak a vállalkozásra nézve, míg más prioritások haszna szélesebb körű és hosszú távon éreztetik hatásukat. Az előző kategóriát korlátozott SEW-nak, míg az utóbbit kiterjesztett SEW-nak nevezik (Miller - Le Breton-Miller, 2014; Makó - Csizmadia - Heidrich, 2018). A 6. függelék mutatja be a korlátozott és kiterjesztett szocio-emocionális vagyon kategóriáit és azokra vonatkozó példákat.

Jelentős lépésnek tekinthető Debicki *et al.* (2016) tanulmánya, melyben a szerzők bemutatják a szocio-emocionális vagyon fontosságának méréséhez kidolgozott SEWi (*socio-emotional wealth importance*) skálát. Véleményük szerint a szocio-emocionális vagyon vállalkozásra gyakorolt hatása főként annak köszönhető, hogy a vállalkozó család tagjai milyen mértékben tekintik fontosnak annak megőrzését és megszerzését. Ezzel indokolják, hogy a mérési skála a SEW fontosságára és nem a SEW szintjére fókuszál. A skálával mérhetővé válik, hogy a szocio-emocionális vagyon fontossága miként befolyásolja a családi vállalkozás stratégiai viselkedését, valamint a SEW fontosságában megjelenő különbségek hogyan eredményeznek heterogén stratégiai viselkedést a családi vállalkozások között (Debicki *et al.*, 2016). A skála többszörös tesztelése után a kezdeti 24 tételből három dimenzióra és azokon belül kilenc tételre redukálták a mérés szempontjait. Ezeket a 4. táblázat mutatja be, a részletes tételmagyarázatok nélkül. A jövőben további vizsgálatok szükségesek annak bizonyítására, hogy a SEWi skála valóban egzakt módon használható-e a családi vállalkozások szocio-emocionális vagyonának mérésére.

A szocio-emocionális vagyon koncepciója fontos mérföldkő a családi vállalkozások kutatásában, és nagymértékben hozzájárult a családi vállalkozások egyedi jellemzőinek megértéséhez. Megjelenése óta komoly előrelépések történtek a szocio-emocionális vagyon szerepének és elméleti kereteinek megértésében (Jiang *et al.*, 2018). A nagyszámú tanulmány és kutatás számos aspektussal bővítette a SEW koncepcióját, de még mindig vannak

megoldatlan, nem kellő tudományos szigorúsággal tisztázott kérdések vele kapcsolatban. Azonban az kijelenthető, hogy a SEW a családi vállalkozás kutatás egyik legfontosabb pillérének tekinthető.

4. táblázat: SEWi skála dimenziói és tételei

SEWi dimenziók	A dimenziók tételei
A családi ismertség	1. A család elismerése a helyi közösségben a cég nagylelkű cselekedeteiért 2. A társadalmi tőke felhalmozása és megőrzése 3. A család hírnevének fenntartása a vállalkozáson keresztül
Családi folytonosság	1. A család egységének fenntartása 2. A családi dinasztia megőrzése a vállalkozásban. 3. A családi értékek megőrzése a vállalkozás működtetése révén
Családi gazdagodás	1. A vállalkozásban nem közreműködő családtagok boldogsága 2. A családi harmónia fokozása a vállalkozás működtetésével 3. A család igényeinek figyelembevétele vállalkozás döntéshozatali folyamatban

Forrás: (Debicki et al., 2016, 52. p.) alapján saját szerkesztés

2.3.2. A családi vállalkozások és az életciklus-elméletek

Ez az alfejezet a vállalkozások életciklusait és azok jellemzőit tekinti át. Arra kíván választ adni, hogy milyen ciklikusság figyelhető meg a vállalkozások életében, melyik ciklusban milyen kritériumok határozzák meg a vállalkozások túlélését, továbbá, hogy a különböző életciklus-elméletek miként adaptálhatóak a családi vállalkozás kutatásra.

A vállalkozások életciklusai

A közgazdaságtan régóta foglalkozik ciklikusság jelenségével (Szerb, 2010), ami nem csak a gazdasági folyamatokban és a vállalkozások működésében jelenik meg, hanem a termékek élettartamára nézve is jellegzetes mintát mutat.

Az életciklus szótári magyarázatai azt mutatják, hogy többféle értelmezése lehet annak, hogy mit tekinthetünk életciklusnak. Az egyik meghatározás szerint az életciklus változások sorozata, amelyeken egy élőlény az élete kezdetétől a haláláig keresztül megy (*Cambridge Dictionary*, n.d.). Ennél tágabb megközelítésbe helyezi az életciklust a következő meghatározás, amelyik már nem csak a biológiai értelmezésre fókuszál. Ez alapján az életciklus szakaszok sorozata, amelyeken valami (például egyén, kultúra vagy gyártott termék) áthalad az élete során (*Merriam-Webster Dictionary*, 2016). A vállalati életciklusok szempontjából ez utóbbi meghatározásból érdemes kiindulni.

A közgazdaságtanban a figyelembe vett időtartam alapján megkülönböztetik a hosszú távú ciklusokat (Kondratyev-ciklusok), középtávú ciklusokat (Kuznets ciklusok), illetve rövidtávú ciklusokat (Szerb, 2010). A gazdasági életciklusok a nemzetgazdaság ingadozására - bővülésére, stagnálására vagy hanyatlására - utalnak. Általában egy gazdasági ciklus több mint 15-20 évet ölel fel. Az iparági életciklus modellek elsősorban a termékek kollektív keresletére fókuszálnak az adott iparágon belül. A termék életciklus modellek pedig azokkal a fázisokkal foglalkoznak, amelyeken egy termék átmegy az indulásától egészen a termék megszüntetéséig (Hoy - Sharma, 2010).

A vállalkozások kutatása szempontjából elsősorban a vállalkozások, szervezetek életciklusainak vizsgálata kerül előtérbe. Esetünkben arra érdemes fókuszálni, hogy a vállalkozások működése milyen szakaszokra tagolható az idő függvényében. Minden fejlődési szakaszban egyedi jellegzetességek figyelhetők meg. Az egyes szakaszokban végbemenő fokozatos fejlődést olyan gyors lefolyású, szakaszos változások szakítják félbe, amelyek az egyik fázisból a másikba történő átmenetnek köszönhetőek (Hoy - Sharma, 2010). Az életciklusokra nézve számos modell és elmélet született, melyek közül a teljesség igénye nélkül néhány közelítési módot mutatok be röviden, illetve hasonlítom össze őket. A legtöbb modell részletesen bemutatja, hogy az életciklus egyes időszakaiban milyen tipikus vállalati jellemzők jelennek meg szervezeti, pénzügyi és egyéb szempontok alapján (Zsupanekné Palányi, 2008).

Az életciklusok vizsgálata azért is fontos, mert a vállalkozások növekedésük során megkülönböztethető fejlődési fázisokon mennek keresztül, és a vállalkozások túlélési esélyeit nagyban befolyásolja, hogy éppen melyik életciklusuk melyik szakaszában vannak, mert minden egyes periódust a megszűnés kockázatának más szintje jellemez (Hoy - Sharma, 2010). Ahogy fentebb már utaltam rá, a szakirodalom számos életciklus modellt mutat be, amelyek tipikusan a születés, növekedés, érettség és hanyatlás vagy halál mintázatát követik. Hoy - Sharma (2010) megállapítása szerint a halál, azaz a megszűnés nem egyértelmű a vállalkozások számára, mert ha a kimagaslóan hosszú ideje működő vállalkozásokból indulunk ki, akkor az látható, hogy a vállalkozás megszűnését halasztani lehet, akár szinte végtelen hosszú ideig, a folyamatos megújulás révén. Példaként lehet megemlíteni a tíz, bizonyítottan legrégebben funkcionáló családi vállalkozást, amelyek közül hét Japánban működik még jelenleg is. Köztük van olyan vállalkozás, amelyiket 14 évszázddal ezelőtt alapítottak és ma is aktív (Schwartz - Bergfeld, 2017; Goto, 2006).

A családi vállalkozások életciklusai

A családi vállalkozások növekedési fázisait leíró életciklus-modellek vagy fejlődés-modellek nem egyszerűen a vállalkozások működésének időbeli alakulását modellező születés-növekedés-érettség-hanyatlás felosztásra épülnek, hanem újabb tényezőként figyelembe veszik a vállalkozó család fejlődési fázisait, illetve a tulajdonosi struktúra változásait a generációváltási folyamatnak köszönhetően. Ennek a hármas tagolásnak az eredete Gersick et al. 1997-ben megjelent, a „*Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*” (*Generációról generációra. A családi vállalkozások életciklusai*) című, családi vállalkozások kutatásában máig nagy hatású könyvére vezethető vissza.

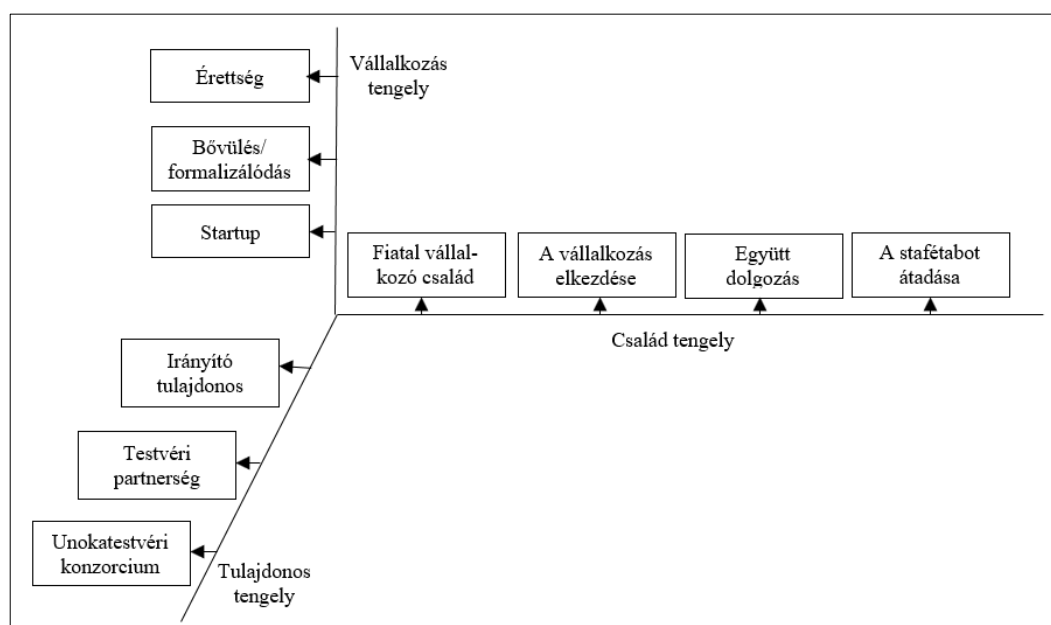
A családi vállalkozás rendszer háromkörös modelljét (Tagiuri - Davis, 1996) a 2.2.1. alfejezet mutatta be részletesen. Gersick et al. (1997) nem csak kibővítették ezt a modellt, hanem a családi vállalkozások életciklusainak meghatározásánál is ebből indultak ki. Megállapításuk szerint a tulajdonos-család-vállalkozás hármas alrendszere egy adott időben létező pillanatnyi állapotot tükröz, ami fontos a vállalkozás működésének megértése szempontjából. Azonban a családi vállalkozások számos problémája az idő múlásával jelentkezik, ezért szükséges a három alrendszer vizsgálata a vállalkozás fejlődése mentén. Ezt írja le az általuk kidolgozott háromdimenziós fejlődési modell, amelyet a 5. ábra mutat be.

A modell azon az elképzelésen alapul, hogy mindegyik alrendszer egy külön fejlődési mintát követ, mindegyiknek más fázisai vannak, amelyek bár egymástól függetlenül alakulnak, mégis hatással vannak egymásra. A *tulajdonos dimenzió* leegyszerűsítve mutatja be azt a komplex tulajdonosi mintázatot, amely a gyakorlatban megfigyelhető a különböző családi vállalkozások körében. Vannak családi cégek, ahol csak egy tulajdonos van, máshol egy házaspár, vagy testvérek, de akár jóval több családtag is lehet a vállalkozás tulajdonosa. Szinte lehetetlen az összes lehetséges kombinációt modellezni. Gersick et al. (1997) vizsgálataik alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a tulajdonosi összetétel alakulása három fejlődési szakasszal jellemezhető. Az első az *irányító tulajdonos* által vezetett vállalkozás, a következő a *testvéri partnerség* által irányított cég, míg a harmadik az *unokatestvéri konzorcium* vezetésével működő vállalat. A szerzők szerint lényeges, hogy minden családi vállalkozás tisztában legyen azzal, hogy az éppen aktuális tulajdonosi struktúra milyen hatást gyakorol a vállalkozás és a család működésére. A három kategória egyben a fejlődési irányt is kijelöli, ami alapján feltételezhető, hogy a legtöbb családi vállalkozás egyetlen tulajdonossal indul, és később jut el a testvéri partnerségen át az unokatestvéri

konzorciumig. A szerzők szerint ez nem jelenti azt, hogy minden családi cég ezt az utat járja be, hiszen lehet például olyan vállalkozás is, amelyet több generáció hoz létre, és végül egy tulajdonos visz tovább (Gersick et al., 1997).

A *családi dimenzió* azt mutatja be, hogy a család milyen fejlődési fázisokon megy keresztül az idő folyamán, amit befolyásol a családon belüli házasság, a szülők, a felnőtt testvérek viszonya, a házasság révén a családba került családtagok, a kommunikációs minták és a családi szerepek. Gersick et al. (1997) több száz családi vállalkozás vizsgálata alapján úgy találták, hogy a vállalkozó családokat négy fejlődési fázisba lehet sorolni, amit a cégben aktívan közreműködő generációk tagjainak életkora határoz meg. Ezek a fázisok a *fiatal vállalkozó család*, a *vállalkozás elkezdése*, az *együtt dolgozás* és a *stafétabot átadása*.

5. ábra: A háromdimenziós fejlődési modell



Forrás: (Gersick et al. 1997, 17. p.) alapján saját szerkesztés

A harmadik dimenzió a *vállalkozás fejlődési menetét* mutatja be az idő függvényében. A szerzők tudatosan elvetették a több fázisra épülő életciklus elméletek tagolását (pl. Greiner, 1998), mert túl specifikusnak találták azokat a háromdimenziós modell szempontjából. Helyette egy egyszerűbb, három fázisra épülő fejlődési útvonalat határoztak meg. Az első fázis, a *startup* a vállalkozás alapításától számítva azokat a korai éveket öleli fel, amikor a túlélés a legégetőbb kérdés a vállalkozás számára. A második fázis a *bővítés/formalizálódás*, ami azt az időszakot jelöli, amikor a cég már megvetette a lábát a piacon és stabilizálta a működését, és addig tart, amikor már a cég növekedése és szervezeti változása jelentősen lelassul. Ez a fázis lehet, hogy csak néhány évig tart, de akár hosszú évekig elhúzódhat, és

több generáción is átívelhet. Az utolsó fázis ezen a dimenzió belül az *érettség*, ami arra utal, hogy a cég működése szinte automatikussá válik és a növekedéssel kapcsolatos elvárások már minimálisak. Két kimenete lehet az érettség fázisának: vagy megújul a cég, vagy megszűnik (Gersick et al., 1997).

Gersick et al. (1997) háromdimenziós fejlődési modellje annyiban jelentett újdonságot a korábbi életciklus-modellekhez viszonyítva, hogy a családi vállalkozások mindhárom alrendszerére vonatkozóan azonosított tipikus fejlődési szakaszokat.

Sharma - Salvato (2011) más szempontból indultak ki a családi vállalkozások életciklusainak elemzésekor. Azt feltételezték, hogy azok a családi cégek, amelyek tevékenységére az innováció több szintje - fokozatos, progresszív és radikális - is jellemző, akár generációkon át képesek lehetnek arra, hogy magasabb teljesítményt nyújtsanak, mint a versenytársaik. Ezt a szerzők azzal egészítették ki, hogy egy családi vállalkozás akkor lehet sikeres, ha az innovációval kapcsolatos felelősséget a családtag és nem családtag szakmailag kompetens vezetők felosztják egymás között attól függően, hogy a cég milyen méretű és életciklusának melyik fázisában van éppen (Sharma - Salvato, 2011).

Kutatásukban transzgenerációs vállalkozói szellemű családi (TEF) cégeket vizsgáltak. „A transzgenerációs vállalkozói szellem azokra a fejlődési folyamatokra utal, amelyeken keresztül a család felhasználja és fejleszti az üzleti szemléletet és a családhoz kapcsolódó jártasságokat, hogy a vállalkozói, pénzügyi és társadalmi érték új útjait építse ki.” (Clinton - McAdam - Gamble, 2018, 269. p.) A TEF rövidítés, amit az angol nyelvű szakirodalomban gyakran használnak a *transgenerational entrepreneurial family* cég megnevezéséből ered (Clinton - McAdam - Gamble, 2018; Sharma - Salvato, 2011). A transzgenerációs vállalkozói szellemű családi cégek különlegesnek számítanak a tekintetben, hogy kis családi startup cégből hosszú ideje működő vállalattá fejlődtek, és a növekedés során az eredeti vállalkozói szellemet sikerült generációkon át megőrizniük (Clinton - McAdam - Gamble, 2018; Habbershon - Pistrui, 2002). Sharma - Salvato (2011) a TEF cégek innovációs tevékenységének vizsgálata alapján négy innovációs fejlődési fázist azonosítottak, amelyek a piactól és a termék/szolgáltatás életciklusának szakaszától függenek.

A családi vállalkozás korai fázisában, a *bevezetés vagy növekedés* szakaszban, amit a 5. táblázat első cellája mutat be, a termékek és piacok bevezetési vagy növekedési életciklusokban vannak, és ok-okozati logikára támaszkodva, az a fő célkitűzésük, hogy kihasználják az aktuális piacokban és termékekben rejlő potenciált fokozatos innováció

megvalósítása révén, ami teljesítmény előnyt jelenthet a cég számára. Azonban idővel a piacok telítődése azt eredményezi, hogy a tacit tudásból és az eljárási módokból származó előnyök csökkenni kezdenek.

A késői érettség vagy hanyatlás fázisainak összefoglalása a 5. táblázat a 2. és 3. cellájában látható. Amikor akár a termékek, akár a piacok a késői érettség vagy hanyatlás fázisába kerülnek, akkor a cégek úgy tudják maximalizálni a kihasználásból származó előnyüket, ha a fokozatos és progresszív innováció kombinációját tudják megvalósítani. Ebből a fázisból kiutat jelenhet az is (4. cella), ha a cégek új piacon próbálják megvetni a lábukat új termékekkel. Ez azonban jelentős idő és erőforrás befektetéssel jár. A hosszú életű családi vállalkozások esetében megfigyelhető, hogy ez a befektetés olyan projektekre irányul, amelyek folyamatosan és hosszú távon képesek eredményt produkálni (Sharma - Salvato, 2011).

5. táblázat: Az új lehetőségek kihasználása és feltárása a különböző életciklusokban

Piaci életciklus fázis	Termék/szolgáltatás életciklus fázisa	
	Bevezetés vagy növekedés	Késői érettség vagy hanyatlás
Bevezetés v. növekedés	1. Azonos piac(ok), azonos termék(ek) <i>A kihasználás előnyei</i> Fokozatos innováció elegendő a teljesítmény előnyhöz ▪ kauzális logika működik ▪ a meglévő cégek versenyelőnyt élveznek ▪ fix befektetés a tárgyi eszközökbe és a tanulásba már megtörtént	3. Azonos piac(ok) – Új termékekre van szükség <i>A kihasználás és feltárás előnyeinek kombinációja</i> ▪ fokozatos és progresszív innováció szükséges a teljesítmény előnyhöz ▪ kauzális logika működik, bár a megvalósítás felé való átmenet hasznos ▪ azok a működő családi cégek, amelyek a kihasználást kombinálják a feltárással jobban teljesítenek a többi cégnél
Késői érettség v. hanyatlás	2. Azonos termék(ek) – Új piacokra van szükség <i>A kihasználás és feltárás előnyeinek kombinációja</i> ▪ fokozatos és progresszív innováció szükséges a teljesítmény előnyhöz ▪ kauzális logika működik, bár a megvalósítás felé való átmenet hasznos ▪ azok a működő családi cégek, amelyek a kihasználást kombinálják a feltárással jobban teljesítenek a többi cégnél	4. Új termékekre/piacokra van szükség <i>A feltárás előnyei</i> ▪ radikális innováció szükséges a teljesítmény előnyhöz ▪ végrehajtási logika szükséges ▪ a változás és folytonosság családi bajnokainak vonatkoztatási erővel, jövőorientált-sággal és bátorsággal kell rendelkezniük ahhoz, hogy a családi és családon kívüli tudásforrások ügyes keverékét használják ▪ a feltárással összpontosító működő családi vállalkozások jobban fognak teljesíteni, mint mások

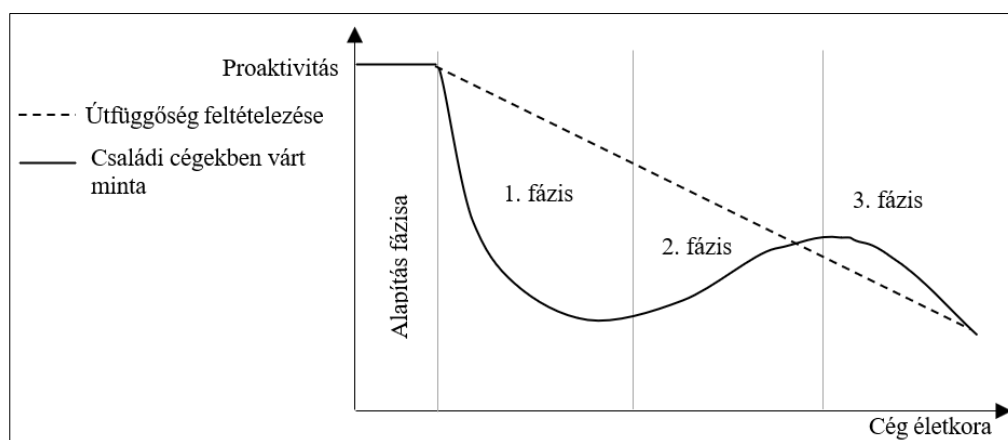
Forrás: (Sharma- Salvato, 2011, 1203. p.) alapján saját szerkesztés

A családi vállalkozások működésének életciklusait más szempontból közelítették meg De Massis et al. (2014), amikor azt vizsgálták, hogy a családi cégek fejlődésének milyen

hatása van a proaktivitás alakulására az idő függvényében, valamint, hogy a vezetői kontroll megosztása milyen mértékben módosítja mindezt. A szerzők azt feltételezték, hogy a családi vállalkozás életkorának növekedése S-görbét eredményez a proaktivitás alakulásában. Svájci családi vállalkozások vizsgálata alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a proaktivitás először csökkenő tendenciát mutat, majd növekedni kezd, végül újra csökken, ahogy a cég öregszik. A proaktivitás a cég azon erőfeszítéseit jelenti, amelyek révén igyekszik új lehetőségeket megragadni, a jövőbeli piaci igényeket előre jelezni és a külső környezetet aktívan alakítani. A családi vállalkozás vállalkozói aktivitásának fontos eleme, valamint a tartós növekedés és teljesítmény egyik jelentős forrása (De Massis et al., 2014).

A családi vállalkozások aktuális életciklusa határozza meg, hogy az adott cég milyen mértékben proaktív. A fiatal vállalkozások még nem stabilak, nem rendelkeznek elegendő tapasztalattal, ezért kísérletezniük kell és információt gyűjteni, hogy ki tudják alakítani a megfelelő stratégiát a sikeres működésükhöz. Mindehhez proaktivitás szükséges és nyitottság a változásokra. Ezzel szemben a régebb óta működő cégek erősebb külső és belső kapcsolatokkal rendelkeznek és a tevékenységeiket is inkább az intézményesült normák és szokások irányítják. A családi vállalkozásokban a vállalkozói család dinamikája még bonyolultabbá teszi ezt a folyamatot a család fejlődése és változása, valamint a vállalkozás fejlődése között fennálló kölcsönhatás miatt (De Massis et al., 2014). A 6. ábrán látható, hogy a proaktivitás alakulása a családi vállalkozásokban hullámzó képet mutat, és egyben négy különböző fázist jelöl ki a vállalkozás korának és proaktivitás szintjének függvényében.

6. ábra: A proaktivitás alakulása a családi vállalkozásokban az idő függvényében



Forrás: (De Massis et al., 2014, 38. p.) alapján saját szerkesztés

Az alapítás fázisa jelenti azt az időszakot, amikor a család céljai tökéletes összhangban állnak a vállalkozás céljaival, a vállalkozásban részt vevő családtagok között bizalom van, és az altruizmus is megfigyelhető körükben. Stewardship viselkedés jellemző a cégre, ami gyakran eredményez magasfokú proaktivitást. Az *első fázisra* az jellemző, hogy a cég és a család fejlődésének köszönhetően már nem csak egyetlen család, hanem több generáció támaszkodik a cégre, mint elsődleges jövedelemforrásra. A család egyre töredezettebbé válik, a családtagok céljai már nincsenek összhangban. A steward típusú viselkedés egyre inkább ügynöktípusú viselkedéssé alakul. A proaktivitás helyett pedig olyan irányelvek jelennek meg, amelyek elsősorban a meglévő pozíció megőrzésére fókuszálnak. A *második fázisban* a családi vállalkozás már nem képes az összes családtag gazdasági szükségleteit kielégíteni, ezért a cégnek újra proaktív megoldásokhoz kell folyamodnia, hogy képes legyen a család szükségleteit kielégítő gazdasági és nem gazdasági jellegű vagyont létrehozni. Ahogy a cég tovább öregszik, a *harmadik fázisban* az irányító család szerepe egyre kevésbé meghatározó. Minél régebb óta működik a cég, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az irányítást nem családtag menedzserek veszik át a tulajdonos családtól. Végül a vállalkozás működése egyre inkább lelassul, aminek köszönhetően a proaktivitás szintje is csökkenni kezd (De Massis et al., 2014).

A bemutatott életciklus modellek például szolgálnak arra, hogy a családi vállalkozások működésének modellezése annyival komplexebb a nem családi cégekénél, hogy a családi vállalkozások esetében nem lehet figyelmen kívül hagyni a család fejlődését és azt sem, hogy mindez milyen hatást gyakorol a tulajdonosi struktúrára, illetve magára a vállalkozásra. A generációváltás szempontjából érdekes lehet megvizsgálni, hogy tipikusan melyik életciklusban vagy fejlődési fázisban lehet a legsikeresebb a generációváltás megvalósítása. Ebből a szempontból Sharma – Salvato (2011) modellje lehet fontos, mert a családi cégek fejlődését a cégek innovációs tevékenysége szempontjából szakaszolja. Azonban a családi vállalkozások fejlődésének három rendszerű leírása, a Gersick et al. (1997) háromdimenziós modellje képes a legjobban megragadni a családi cégek jellemzőit, amelyek a vállalkozások növekedési szakaszait három irányból is befolyásolják. Ez a modell egyben megerősíti azt is, hogy a családi vállalkozások vizsgálatánál nem elegendő csupán a vállalkozás és a tulajdonosi összetétel gazdasági szempontú vizsgálata, hanem a vállalkozó család fejlődésének elemzése is ugyanilyen meghatározó jelentőségű az egész cég növekedési folyamatának megértése szempontjából. Mindezek alapján vizsgálataimban kitérek ezen háromdimenziós modell szerinti szempontok értékelésére is.

2.4. *A generációváltás és az utódlás a családi vállalkozásokban*

A családi vállalkozások jellemzőit áttekintő korábbi alfejezetekben a családi vállalkozásokat számos szempontból összevettem a nem családi vállalkozásokkal (ügynökelmélet, stewardship-elmélet, erőforrás-alapú szemlélet stb.). Azonban az egyik legfontosabb szempont, amiben a családi és nem családi vállalkozások eltérnek, az az utódlás kérdése. A hatékony utódlás biztosítása minden cégnél problémát jelenthet, azonban a családi vállalkozások esetében ezt az utódlási folyamatot joggal nevezhetjük generációváltásnak. Nem egyszerűen arról van szó általában, hogy a korábbi ügyvezető helyett új vezető kerül a cég élére és/vagy új tulajdonos veszi át a céget, mint a nem családi vállalkozások esetében. A családi vállalkozások utódlási folyamatát nem csak maga az üzleti vállalkozás befolyásolja, hanem ugyanilyen mértékben a tulajdonos család, amelyik a vállalkozást irányítja, ezért összetettebb az egész folyamat, mert a generációkon átívelő kompetens családi vezetés biztosítása az egyik legfontosabb kihívás a vállalat folytonossága szempontjából (Miller et al., 2003; Mazzola et al., 2008). A családi vállalkozások utódlásánál elsődleges szempont, hogy az utód a családon belülről kerüljön ki, a család következő generációjának tagjai közül. Ezért beszélhetünk generációváltásról a családi vállalkozások vonatkozásában. Annak a törekvésnek, hogy az utód a vállalkozó család tagja legyen, számos fontos következménye van és nagymértékben befolyásolja az utódlási folyamat sikerességét vagy sikertelenségét. Mindezt gyakran még összetettebbé teszi a család egyedi befolyásának is köszönhető kölcsönhatás, ami a családi (azaz nem üzleti) és az üzleti megfontolások között alakul ki (Bennedsen et al., 2007; Bozer et al., 2017). Ebben az alfejezetben ezt a folyamatot fogom részletesen bemutatni.

Miller - Le Breton Miller (2005) könyvükben utalnak arra, hogy a családi vállalkozásokkal kapcsolatban mind a mai napig megfigyelhető egyfajta negatív vélekedés. A szerzők többek között Alfred D. Chandler, gazdaságtörténész nézeteinek hatását jelzik példaként, aki arra a következtetésre jutott, hogy Nagy-Britannia gazdasági hanyatlásáért részben a családi vállalkozásokat teszi felelőssé arra hivatkozva, hogy a családi vállalkozások méretgazdaságossága nem megfelelő, elmaradtak és képtelenek a tőkemegőrzésre (Chandler, 1990). Az ehhez hasonló nézetek még mindig nem ritkák, mintha a családi vállalkozások alacsonyabb rangúak, kevésbé hatékonyak, alacsonyabb teljesítményűek és úgy általában kutatásra kevésbé méltóak lennének. A családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatók

akaratlanul maguk is sokszor ezt a felfogást erősítik azzal, hogy kutatásaikban elsősorban a problémákra, a kihívásokra összpontosítanak és nem azokat a tényezőket vizsgálják, amelyek sikeressé teszik a családi vállalkozásokat és amelyeknek köszönhetően a hosszú életű vállalatok sorában a családi irányítású vállalkozások felülreprezentáltak (Miller - Le Breton Miller, 2005; Goto, 2014). Mivel a család megélhetése a cég gazdasági sikereitől függ, a családi vállalkozások jobban figyelnek a vállalkozás pénzügyi aspektusaira, jobb a készpénz-pozíciójuk, stabilabb a jövedelmük és a saját tőkéhez viszonyított adósságuk aránya is alacsonyabb, mint a nem családi vállalkozásoké (Miller - Le Breton Miller, 2005). A családi cégek egyik elsődleges célja, hogy a vállalkozás a család tulajdonában maradjon több generáción keresztül (Astrachan - Shanker, 2003; Mandl, 2008), ezért sokszor évtizedekre terveznek. Részben ez is magyarázza azt, hogy a családi vállalkozások tovább fennmaradhatnak, mint a nem családi vállalkozások (Goto, 2014).

Az utódlás sikeres lebonyolítása, és a vállalkozás átöröklése az egyik generációról a másikra kardinális kérdés a családi vállalkozások túlélése szempontjából. A családi vállalkozások utódlása nem egy egyszeri esemény, ahol a tulajdonjogot az inkumbens egyszerűen átadja a következő generáció valamelyik tagjának, hanem egy sokfázisú, időben sokszor hosszan elhúzódó folyamat, amelynek sikerességét három kritikus tényező befolyásolhatja, a cég egészséges működése, életminősége és a családi dinamika, hiszen családi cégek esetében a vállalkozás és a vállalkozó család szorosan összefonódva működtetik a vállalkozást (Handler, 1994). Ez a folyamat sokszor hosszú évekig tart, és magában foglalja a tulajdonjog tényleges átadását megelőző átmeneti, előkészítő időszakot is, valamint az átmenet utóhatásait és következményeit az érintett felek vonatkozásában. Meghatározó jelentőségű, hogy a generációváltás hogyan érinti a cég stakeholdereit, azaz a családtagokat a cégen belül és kívül, a nem családtag alkalmazottakat, az alapítót/tulajdonost és az ügyfeleket is (Morris et al., 1997).

Az is jelzi az utódlási folyamat komplexitását és nehézségeit, hogy a családi vállalkozások minden eltökéltségük mellett is csak kis százalékban élik túl a generációváltást, azaz még a második generációra való áttérés sem sikerül, vagy ha mégis, akkor a cég röviddel azután szűnik meg, hogy a második generáció átvette az irányítást (De Massis - Chua - Chrisman, 2008). A továbbiakban azokat a tényezőket tekintem át, amelyek jelentős mértékben meghatározzák a generációváltás sikerességét, valamint azokat a tényezőket, amelyek viszont megakadályozhatják azt.

2.4.1. A családi vállalkozások utódlási folyamatának elméleti háttere

A családi vállalkozások utódlásának azt a folyamatot tekintjük, amelynek célja, hogy generációkon keresztül biztosítsa a kompetens családi vezetést a cégen belül (Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004). Az utódlás olyan helyzetre utal, amelyben mind a vezetői irányításról lemondó hivatalban lévő személy (inkumbens), mind az azt átvevő utód családtag, azaz vérrokonság vagy törvény szerinti rokonság kapcsolja őket össze (De Massis - Chua - Chrisman, 2008). Az utódlás révén két szinten zajlanak változások a cégen belül, a menedzsment szintjén és a tulajdonosi szinten, azaz a háromkörös modellből kiindulva (Tagiuri - Davis, 1996; Gersick et al., 1997) az látható, hogy a cég három alrendszeréből kettő is érintett az utódlás következményeként.

A sikeres utódlási folyamat jellemzőivel foglalkozó kutatások tipikusan hét olyan változót vizsgálnak (6. táblázat), amelyek hatást gyakorolhatnak a folyamat kimenetelére. Ezek a következők: az inkumbens, az utód, az utód fejlesztése és nevelése, a családi dinamika, átadás/átmeneti folyamat/beiktatás, alapszabályok és első lépések, valamint az igazgatótanács (Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004). Nem mindegyik változó jelenik meg az adott modellekben, de jellemzően ezeknek a változóknak, illetve ezek bizonyos kombinációjának tulajdonítanak jelentőséget a kutatók a generációváltás szempontjából. Ezeket a változókat tekintem át az alfejezet további részében abból a szempontból, hogy miként befolyásolják az utódlási folyamat sikerességét, illetve sikertelenségét.

6. táblázat: Az utódlási folyamattal foglalkozó szakirodalmi kutatásokban legtöbbet említett változók

Kategória	Jellemző tényezők
Inkumbens	▪ motiváció és hajlandóság ▪ minőségi inkumbens-utód kapcsolat (tisztelet, megértés, bizalom, együttműködés) ▪ személyiség, igények
Utód	▪ minőségi inkumbens-utód kapcsolat (tisztelet, megértés, bizalom, együttműködés és közelség) ▪ motiváció (érdeklődés, elkötelezettség a családi vállalkozás, mint családi érték fenntartása iránt, a szabadság, hogy nem kötelező csatlakozni a családi vállalkozáshoz) ▪ vezetési képességek, kompetencia, tehetség, tapasztalat, drive, hitelesség és legitimáció
Utód nevelése és fejlesztése	▪ karrierfejlesztés, korai találkozás a vállalkozással, növekvő részvétel ▪ vállalkozáson kívüli munkatapasztalat ▪ gyakornoki szakmai képzés (explicit és tacit tudás átadása) ▪ formális oktatási program ▪ képzési program
Családi dinamika	▪ együttműködés, alkalmazkodás ▪ konfliktus – rivalizálás helyett csapat megközelítés ▪ harmónia ▪ testvéri kapcsolat minősége
Átadás/Átmeneti folyamat/Beiktatás	▪ inkumbens fokozatos kivonulása/átmenet és új szerep ▪ utód fokozatos belépése
Alapszabályok és első lépések	▪ utódlás tervezése ▪ közös jövőkép kialakítása ▪ korán, egyértelműen kell kialakítani, kommunikálni kell róla és a visszajelzések alapján módosítani ▪ időkeret és időzítés
Igazgatótanács	▪ összetétel

Forrás: (Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004, 307. p.) alapján saját szerkesztés

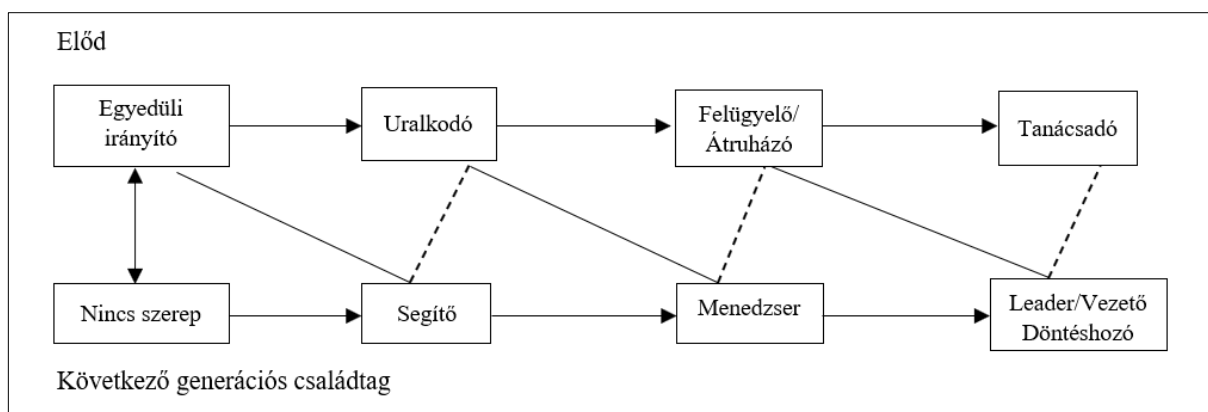
Az utódlási folyamat leírására számos modellt alkottak a témát kutatók, melyek két különböző elméleti keretrendszer alapján kategorizálhatóak (Bogdány - Szépfalvi - Balogh, 2019). Ezek a szakaszos és folyamat alapú modellek (Salamonné, 2006; Handler, 1989; Handler, 1994; Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004; De Massis - Chua - Chrisman, 2008), valamint az életciklus alapú modellek (Churchill - Hatten, 1987; Adizes, 1992; Gersick *et al.*, 1997). A szakaszos-folyamat modellek abból indulnak ki, hogy az utódlás szakaszokból álló folyamat, míg az életciklus alapú modellek azt vizsgálják, hogy az utódlási folyamat tipikusan a vállalkozások fejlődése során megfigyelhető fázisok közül melyek során következik be (Bogdány - Szépfalvi - Balogh, 2019).

A családi vállalkozás kutatás egyik korábbi és gyakran hivatkozott modellje Gersick *et al.* (1997) könyvében felvázolt fejlődési modell (lásd 5. ábra „A családi vállalkozások

életciklusai” alfejezetben), ami tulajdonképpen a generációváltás fázisaira épül, az életciklus modelleken alapuló elméletek körébe tartozik (Bogdány - Szépfalvi - Balogh, 2019). A vállalkozás életében az első generációs szakaszt az *irányító tulajdonos* vezetése jellemzi, melyet a második generációs fázisban a *testvéri partnerség* irányítása és tulajdonlása követ. Amennyiben a cég képes eljutni a harmadik generációs szakaszba, ez már egy olyan vállalatot jelent, amit az *unokatestvéri konzorcium* vezet. A szerzők azonban nem feltételezik, hogy minden sikeres generációváltást megvalósító cég ezt a mintát követi, ezt csak általános fejlődési irányként vázolták fel, amitől a vállalkozások fejlődési mintája eltérhet (Gersick *et al.*, 1997).

Szintén az életciklus alapú megközelítésből indult ki Churchill - Hatten (1987) modellje, az apa és fia közötti utódlási folyamatot írja le az életciklus fázisai alapján. Négy fázist különböztettek meg, az első a tulajdonos-menedzser fázis, ahol a tulajdonos az egyedüli családtag, aki részt vesz a vállalkozás működtetésében. A második, képzési és fejlesztési szakaszban az utódok a vállalkozás működésével ismerkednek. A harmadik fázis az apa és gyerek közötti partnerség időszaka, végül az utolsó szakaszban, ami a hatalom átadásának fázisa, az utód veszi át a felelősségi köröket (Handler, 1994). A modell hiányossága, hogy nem foglalkozik azzal az eshetőséggel, hogy esetleg nem az inkumbens fia, hanem a lánya veszi át a vállalkozást, illetve az anya is lehet tulajdonos.

7. ábra: Handler kölcsönös szerep-kiegyenlítési modellje az előd és a következő generációs családtag között



Forrás: (Handler, 1989, 194. p.) alapján saját szerkesztés

Handler (1989) modellje (7. ábra) a szerepátmenet elméletből kiindulva próbálta meg leírni az utódlási folyamat jellemzőit különös tekintettel arra, hogy az előd és a következő generációs családtag (utód) között milyen szerepváltozások azonosíthatóak. A szerepátmenet elméletén alapuló modellek alapvetése, hogy az utódlási folyamat során az

érintettek szerepe, illetve szerepmagatartása változik meg (Handler, 1994). Ez azt jelenti, hogy „az utódlási folyamat minden fázisa társítható az alapító vagy a következő generációs családtag egy bizonyos szerepmagatartásával, valamint az utódlás során az egyik szakaszból a másikba való átmenettel, mint a szerepmagatartás átmenetével” (Handler, 1994, p. 135.).

Ahogy a 7. ábrán látható, Handler (1990) négy átadó és négy átvevő szerepet azonosított (Bogdány - Szépfalvi - Balogh, 2019), pontosabban három átvevő szerepet, mert az első szakaszban a potenciális utódnak még nincs szerepe, mert vagy túl fiatal, vagy akár még meg sem született, vagy egyszerűen a vállalkozásban még egyáltalán nem merült fel az utódlás kérdése. Ebben a fázisban még minden a tulajdonosról szól, ő a vállalkozás motorja. A második szakaszban az előd uralkodó szerepben irányítja a vállalkozást. A szerep megnevezése arra utal, hogy neki van a legnagyobb hatalma a vállalkozáson belül. Ebben a szakaszban már az utód is szerephez jut, segítőként közreműködik a vállalkozás működtetésében. Ez a szerepkör egyben lehetővé teszi azt is, hogy az utód megismerje a cég működését. A következő szakasz az átruházó szerepkör, meghatározó jelentőségű az utódlási folyamatban, mert itt az előd átadja a cég feletti felügyeletet az utódnak, ami egyúttal azt is jelenti, hogy fokozatosan kivonja magát a vállalkozás irányításából, miközben az utód már nem csak segítőként, hanem ténylegesen menedzserként, az irányítás átvételével belép a cégbe. A gyakorlatban ez az a szakasz, amelyik ténylegesen meghatározza, hogy az utódlási folyamat sikeres lesz-e vagy sem. Valóban megtörténik-e a teljes szerepcsere, mert mindkét érintett fél részéről történhet visszalépés, az eredeti szerephez ragaszkodás, ami megghiúsíthatja vagy legalábbis nagyon mértékben megnehezítheti az irányítás átadását (Handler, 1990). Azonban az is gyakori, hogy a vállalkozás még ehhez a fázishoz sem jut el a kölcsönös bizalom és az előrelátás hiánya miatt, vagy azért, mert az előd nem hajlandó az irányítás megosztására. Az utolsó szakaszban már megtörténik a tényleges szerepcsere, a vezetés átadása, az előd már csak tanácsadóként vesz részt a vállalkozás működtetésében (Bogdány - Szépfalvi - Balogh, 2019).

Az utódlás életciklus-alapú megközelítése kevésbé elterjedtnek tűnik, mint a szakaszos és folyamat-alapú modellek, pedig a hatalom átadásánál nem csak azt érdemes vizsgálni, hogy milyen szakaszokon keresztül valósul meg a generációváltás, hanem az is fontos szempont, hogy a vállalkozás életciklusán belül melyik fejlődési fázis lehet a legalkalmasabb erre a nagy horderejű változásra. Ezt részletesen kifejtem az utódlási folyamatot bemutató, életciklus-alapú saját modellem leírásánál a fejezet végén. A gyakorlatban is

segítség lehet a családi vállalkozások számára ez a fajta közelítési mód, mert támogathatja az utódlással kapcsolatos döntéshozatalt, ha az érintettek tisztában vannak azzal, hogy a vállalkozásuk aktuális fejlődési szakasza ideális háttérrel biztosít-e a stafétát átadásához vagy sem.

Le Breton-Miller - Miller - Steier (2004) integratív modellje (7. függelék) a szakaszos és folyamat alapú modellek közé tartozik. Modelljük azonban nem csupán az utódlási folyamat szempontjából fontos fázisokat határozza meg, hanem ezen túllépve, az egész folyamatra ható különböző kontextusokat is beemelik a vizsgálatukba. Úgy vélik, hogy a folyamatot nem csak a családi vállalkozáson belüli tényezők, hanem olyan nem családi kontextusok is befolyásolják, mint az iparági kontextus és az arra jellemző versenykörnyezet, melyek meghatározó jelentőséggel bírnak az utódlási folyamat szempontjából. A vállalkozás kontextusának döntő tényezői a cég stratégiája, a tulajdonosi struktúra és ha van, akkor az igazgatótanács összetétele annak kijelölésében, hogy ki lehet elfogadható utód a vállalkozás továbbvitele szempontjából (Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004).

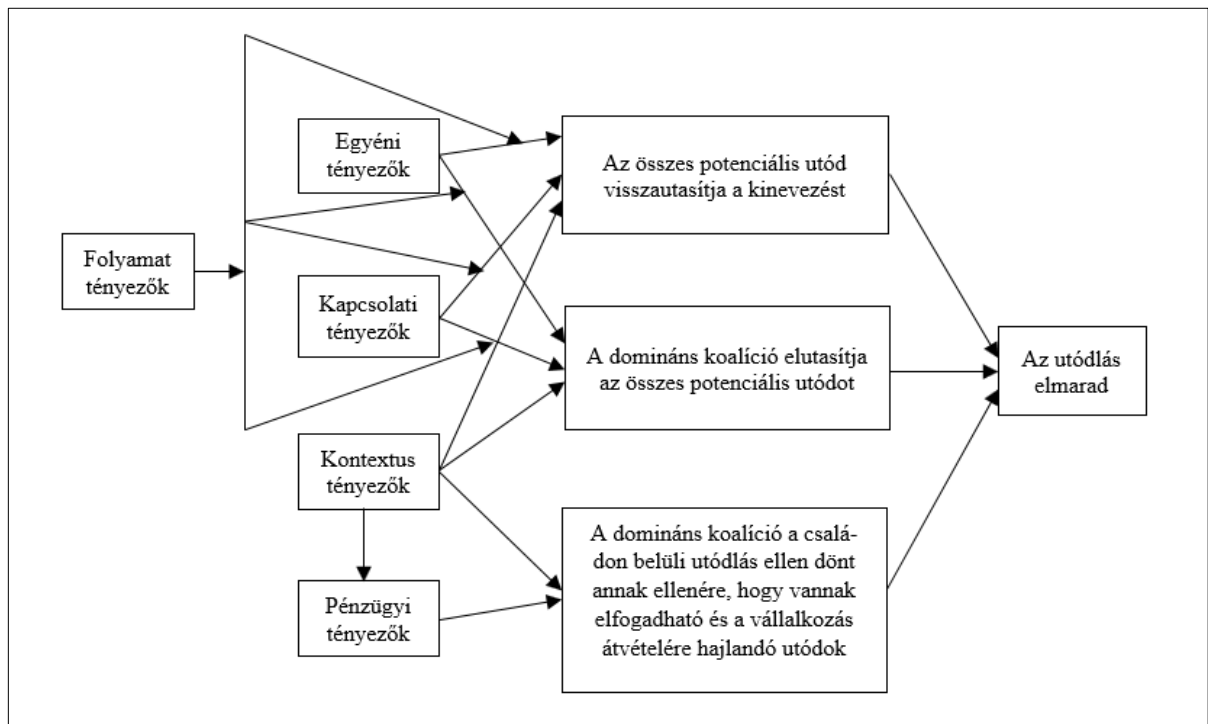
A vállalkozás kontextusa határozza meg azt is, hogy kik a cég elsődleges szereplői az utódlás szempontjából. Az inkumbens ügyvezető mellett az utód, illetve a szóba jöhető utódok fontosak. Lényeges, hogy milyen minőségű kapcsolat van az inkumbens és az utód között, valamint, hogy milyen az inkumbens viselkedése, milyen elképzelései vannak a cég küldetését, a saját visszavonulását és az utódlást illetően. Ugyanennyire döntő jelentőségűek az utód jellemzői, az, hogy milyen vezetői képességekkel, tapasztalattal rendelkezik, mennyire motivált, mennyi idős és milyen a személyisége. A modell alapján található két további kontextus tényező, a családi kontextus és a társadalmi kontextus. Az utódlásra közvetlen hatást gyakorol a családi dinamika, míg a társadalmi kontextus közvetve befolyásolja azt (Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004).

A modell középpontjában az utódlási folyamat négy fázisa áll. A szerzők szerint ezek a fázisok kritikusak a folyamat sikere szempontjából, és a családi és a vállalkozási kontextus mindegyik fázist befolyásolja. Az első fázis az alapszabályok kialakításáról szól, valamint, hogy milyen jövőképe van a vállalkozásnak. A második fázisban történik a lehetséges utód(ok) oktatása, nevelése, felkészítése a vállalkozás folytatására. A harmadik fázisban megtörténik a tényleges utód kiválasztása, míg az utolsó, negyedik fázisban végbemegy a végleges átadás, a vállalkozás vezetője az utód lesz (Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004).

De Massis - Chua - Chrisman (2008) modellje szintén a szakaszos-folyamat modellek körébe sorolható. Nem arra épül, hogy milyen tényezők megléte járulhat hozzá a sikeres generációváltáshoz, hanem éppen ennek az ellenkezőjét állítja középpontba és azokat a tényezőket modellezi, amelyek tipikusan meggátolhatják az utódlási folyamat sikerét. Modelljük három olyan közvetlen okot határoz meg, amelyek megakaszthatják a generációváltást. Az egyik ilyen ok, hogy az összes potenciális utód visszautasítja a vállalkozás irányításának átvételét. A másik ok a szerzők szerint, hogy a családi vállalkozás domináns koalíciója az egyik szóba jöhető utódot sem fogadja el. A harmadik pedig az, hogy a domináns koalíció elutasítja a generációváltást annak ellenére is, hogy vannak az utódlás szempontjából elfogadható és a vállalkozás átvételére hajlandó utódok. Utóbbi esetben nem ritka, hogy a vállalkozás pénzügyileg nem életképes és a generációváltás helyett inkább eladják a céget (De Massis - Chua - Chrisman, 2008).

A szerzők öt átfogó, de nem független tényező kategóriát azonosítottak a három közvetlen ok előzményeként. Ezek a kategóriák a következők: egyéni tényezők, kapcsolati tényezők, kontextus tényezők, pénzügyi tényezők és folyamat tényezők. A 8. ábra mutatja, hogy a szerzők milyen kapcsolatot feltételeznek az öt előzmény tényező és az utódlási folyamatot megakadályozó három közvetlen ok között. Ebből látható, hogy a kontextus tényezők (a gazdasági környezet változásaival kapcsolatos tényezők) mindhárom okra hatással vannak, míg a pénzügyi tényezők (a vállalkozás pénzügyi forrásainak korlátai és a külső finanszírozás használdozati költsége) közvetlenül csak a harmadik okot befolyásolják. A folyamat tényezők (az utódlási folyamatot akadályozó jelenségek) az egyéni tényezők (az inkumbens és az utód személyére vonatkoznak) és a kapcsolati tényezők (a családtagok, valamint a családtagok és nem családtagok közötti kapcsolatból származnak) közvetítői azzal, hogy erősítik, illetve gyengítik az egyéni és a kapcsolati tényezők közötti viszonyt/kapcsolatot, ami azért lényeges az egész folyamatban, mert ez a két utóbbi előzmény tényező közvetlen oka lehet az utódlási folyamat megghiúsulásának (De Massis - Chua - Chrisman, 2008).

8. ábra: A családon belüli utódlást gátló tényezők modellje



Forrás: (De Massis - Chua - Chrisman, 2008, 186. p.) alapján saját szerkesztés

Az utódlási folyamat megértése szempontjából szintén fontos a szocio-emocionális vagyon elmélete (Gomez-Mejia et al., 2011), amit részletesen „A szocio-emocionális vagyon (SEW) fogalma és elméleti keretei” című alfejezetben mutattam be. A szocio-emocionális vagyon a családi vállalkozások olyan jellemzője, amelyik az utódlási folyamatokat is befolyásolja, nagyobb támogatást nyújt a vezetői döntéshozatali folyamatokhoz, és következésképpen javítja a vállalatok teljesítményét és élettartamát (Gomez-Mejia et al., 2007). Azok a családi vállalkozások, amelyek meg akarják őrizni szocio-emocionális vagyonukat, növelik annak valószínűségét, hogy utódlási folyamataikban sikeresek legyenek (Marques et al., 2023).

A Berrone - Cruz - Gomez-Mejia (2012) által kidolgozott, a SEW dimenzióit meghatározó FIBER-skála (5. függelék) utolsó dimenziója, a családi kötelékek megújítása generációváltás révén meg is fogalmazza azt a fontos célkitűzést, ami megjelenik a családi vállalkozások szocio-emocionális vagyonának védelmében, ez pedig a transzgenerációs szándék, a SEW megőrzésére és továbbadására irányuló családi és vállalkozói akarat. A FIBER-skála utolsó dimenziójának tényezői (a családi örökség és hagyomány megőrzése, a családtag tulajdonosok befektetésének inkább hosszú távú értékelése, a családi vállalkozás megtartásának valószínűsége és a sikeres generációváltás jelentősége) is ezt transzgenerációs

szándékot tükrözik. Azonban a szocio-emocionális vagyon megőrzésére való törekvés, ami az egyik legjellemzőbb tulajdonsága a fiatalabb családi vállalkozásoknak, csökkenni kezd, ahogy a cégek mérete és kora növekszik. A kutatások alapján az állapítható meg, hogy az érettebb életciklusukban lévő vállalkozások számára fontosabbá válik a hírnevük növelése és megőrzése, mint a szocio-emocionális vagyonuké (Odom et al., 2019). Mindez nem jelenti azt, hogy az utódlási folyamat egyik kardinális kérdése ne a SEW megőrzése és tovább örökítése lenne, de már nem ez a fennmaradás legmeghatározóbb aspektusa.

Daspit et al. (2016) a társadalmi csereelmélet szempontjából vizsgálták a családi vállalkozások utódlási folyamatát. A szerzők úgy vélik, hogy a társadalmi csereelmélet hozzájárul azon társadalmi struktúrák megértéséhez, amelyek meghatározzák, elősegítik vagy éppen korlátozzák az utódlási folyamatot. A társadalmi csereelmélet a társadalmi interakciók típusait, mechanizmusait és eredményeit vizsgálja, különös tekintettel azokra az interakciókra, amelyek értékes források cseréje során valósulnak meg és hozzájárulnak a bizalommal és elkötelezettséggel kapcsolatos normaképzéshez. Ennek révén elősegíti annak megértését, hogy milyen gazdasági és társadalmi tényezők befolyásolják a szűkös erőforrások elosztását és cseréjét a társadalom rendszerében. A társadalmi interakciók révén olyan tárgyi és immateriális erőforrások cseréje is megvalósulhat, amelyek gazdasági vagy szocio-emocionális értékkel rendelkeznek (Daspit et al., 2016).

Ahhoz, hogy a társadalmi csereelméletet kiterjeszthessék az utódlási folyamatra, a szerzők Le Breton-Miller - Miller - Steier (2004) integratív modelljéből indultak ki (7. függelék) és annak három fázisát vették alapul (8. függelék). Az első fázis a folyamat alapszabályainak a meghatározása, a potenciális utód kijelölése, valamint az utódlási terv kialakítása. A második fázisban a szóba jöhető utódok képességeinek felmérése történik, majd a fejlesztésük és képzésük kerül a fókuszba. A harmadik fázisban végbemegy a hatalom átadása, az inkumbens lemond és a kiválasztott utód veszi át a top menedzseri pozíciót (Daspit et al., 2016; Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004).

Ezeket a fázisokat vizsgálták meg abból a szempontból, hogy pontosan milyen cserék valósulnak meg az adott szakaszban és milyen szereplők érintettek a csere során. Ez alapján három cseretípust azonosítottak. Az első típusba az inkumbens és az utód közötti cserék, a másodikba a cégen belüli vagy azon kívüli családtagokat érintő cserék, végül a harmadikba a családtagokat és a nem családtag alkalmazottakat vagy más nem családtag stakeholdereket érintő cserék tartoznak (Daspit et al., 2016). Majd meghatározták, hogy fázisonként és

cseretípusonként milyen tényezőkkel lehet jellemezni az utódlási folyamatot (8. függelék). Vizsgálatuk során megkülönböztetik a korlátozott és általános cseréket, és ezeket is vizsgálják az utódlási folyamat sikeressége szempontjából. A korlátozott cserék során a fő motiváció a közvetlen kölcsönösség, amiktől a cserében érintettek rövid távú, quid pro quo (valamit valamiért) hasznot akarnak elérni. Ezzel szemben az általános cserék a közvetett kölcsönösségen alapulnak, ahol az érintettek nem várnak azonnali hasznot. Ezek a cserék inkább a hosszú távú kötelezettségeket tekintik fontosnak, és nagyobb értéket tulajdonítanak az érintettek közötti kapcsolat, valamint a csoport (itt a család) fenntartásának, mint a kölcsönösség megvalósulásának. A sikeres utódlási folyamathoz mind az általános, mind a korlátozott cserék hozzájárulhatnak. Míg a korlátozott cserék olyan utódlási terv kialakítását teszik lehetővé, melynek révén kiválasztható a legalkalmasabb utód, az általános csere azt valószínűsítheti, hogy a kiválasztott utód a cég stakeholderei számára elfogadható lesz (Daspit et al., 2016).

A fent bemutatott szakaszos és folyamat-alapú modellek nemcsak azért lényegeseek, mert különböző szempontok alapján igyekeznek megragadni azokat a fontos folyamat elemeket, amelyek tipikusan megfigyelhetők az utódlási folyamat során, hanem azért is fontosak, mert mindeközben értékes megállapításokkal bővítik azt, amit a folyamatban érintettek (inkumbens, utód, család stb.) szerepéről, viszonyairól és az utódlásra gyakorolt hatásokról tudunk. Ezekből a megfigyelésekből néhány elemet a saját modellemben is beépítettem annak ellenére, hogy maga a modell az életciklus-elméleteken alapul.

A bemutatott modellek alapján megállapítható, hogy az utódlással foglalkozó kutatások többféle megközelítésből igyekeznek megragadni és modellezni a hatalom átadásnak folyamatát, melyeknek a célja annak megértése és elemzése, hogy pontosan milyen tényezők együttes megléte segítheti elő a sikeres generációváltás megvalósulását a családi vállalkozásokban.

2.4.2. Az utódlási folyamatot befolyásoló változók vizsgálata

Az elméleti közelítési módok és modellek mellett számos kutatás született, melyek célja azon tényezők empirikus vizsgálata volt, amelyek bizonyíthatóan hatással vannak az utódlási folyamat végeredményére. Ezek alapján a folyamatra ható meghatározó tényezők az idő, az utódlás tervezése, az inkumbens személye, az utód és az utód képzése, fejlesztése, a vállalkozó család és végül maga a vállalkozás (Bogdány - Szépfalvi - Balogh, 2019;

Csákné Filep, 2012; Krankovits - Gyimesi - Szombathelyi, 2020; Noszkay, 2017; Nagy - Tobak, 2017; Sallay - Wieszt - Martos, 2023; Gersick et al., 1997; Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004; Miller - Le Breton-Miller, 2005; De Massis - Chua - Chrisman, 2008). Szintén döntő jelentőségű a generációk közötti tudásátadás, a tudásmenedzsment (Cabrera-Suárez - De Saá-Pérez - García-Almeida, 2001), a családi vállalkozás innovációs képessége (Kariv et al., 2022; De Massis et al., 2018), valamint a családiság tényező (Habbershon - Williams - MacMillan, 2003; Habbershon - Williams, 1999). A következő részben ezen tényezők közül a legfontosabbakkal (idő, inkumbens, utód, család és vállalkozás) kapcsolatos megállapításokat foglalom össze.

Az idő

Az első befolyással bíró tényező az *idő*, ami a generációváltás egyik legmeghatározóbb feltétele (Krankovits - Gyimesi - Szombathelyi, 2020). A hatalom átadása csak hosszú felkészülés után megvalósítható. Mind az inkumbensnek, mind az utódnak fel kell készülnie a váltásra, ami nem csak menedzsment és vállalatszerkezési szempontból, hanem az érintett szereplők személyes és pszichológiai felkészülésének szempontjából is kihívást jelenthet. Az utódlási folyamat nem ritkán évtizedeket is felölelhet attól függően, hogy a vállalkozás mennyire tudatosan készül a generációváltásra már akár a kezdetektől. Azonban sok esetben ennél jóval rövidebb idő, néhány év alatt zajlik le az utód kiválasztása és a hatalom átadása (Krankovits - Gyimesi - Szombathelyi, 2020). A sikeres generációváltás még ebben az esetben sem korlátozódik a hatalom átadásának egyszeri alkalmára, mert azt hosszú előkészítés előzi meg, valamint a hatalomváltást követő átmeneti időszak is jelentős, mert sokszor sorsdöntő a vállalkozás túlélése szempontjából (De Massis - Chua - Chrisman, 2008). Nemcsak a folyamat hosszúsága szempontjából döntő tényező az idő, hanem a generációváltás időzítése is. Hiába dönt adott esetben az inkumbens a vállalkozás átadásáról, mert vissza akar vonulni, ha nincs alkalmas utód, vagy a szóba jöhető utód nem hajlandó átvenni a hatalmat, akkor az átadás meghiúsul, elmarad a generációváltás (Handler, 1994). Ide sorolható az a jelenség is, amikor az utódlás folyamata minden előrelátás és tervezés ellenére sem megy végbe, mert előfordulhat, hogy a folyamatot félbeszakítja akár az inkumbens generáció tagjának vagy éppen a lehetséges utódnak váratlanul bekövetkező halála. Az ilyen előre nem látható veszteségek különösen megnehezíthetik a vállalkozás működését és a tulajdonlás kérdését is problematikusá tehetik (Herz Brown, 1993).

Az inkumbens

Az utódlás szempontjából talán legfontosabb tényezőnek tekinthető az irányítást végző tulajdonos, az *inkumbens* személye. Inkumbensként „az a személy azonosítható, aki top menedzseri pozíciót tölt be a családi vállalkozásban és akinek le kell mondania erről a pozícióról, mielőtt egy másik családtag átvehetné azt” (De Massis - Chua - Chrisman, 2008, 184. p.). Ha első generációs családi cégről van szó, akkor ő nem egyszerűen a menedzsertulajdonos, hanem a cég alapítója, aki a vállalkozás létrehozása óta az irányítás, döntéshozás gyakran egyszemélyi felelőse, aki a vállalkozásához nemcsak gazdasági, de érzelmi szálakkal is kötődik (Kets de Vries, 1993).

Az alapító tulajdonos hozzáállásának és elképzeléseinek döntő szerepe van az utódlási folyamatban is. A cég eddigi sikerei nagyban köszönhetőek a tulajdonos azon hozzáállásának, hogy szükségesnek tartja az eredmények elérését, valamint az irányítást, mint belső késztetést. Mindezek gyakran az inkumbens halhatatlanság iránti vágyát is tükrözik, valamint a vállalkozás szempontjából a nélkülözhetetlenség érzését, melyek mind megnehezíthetik vagy egyenesen akadályozhatják az utódlási folyamat sikeres végigvitelét (Handler, 1994). A vállalkozók jellemzője, hogy nehezen adják fel azt, amit megteremtettek és eddig sikeresen működtettek, irányítottak. Az utódlási folyamat sikertelenségét eredményezheti azonban az inkumbens személyes kötődése a céghez, amikor az olyan mértékű, hogy képtelen lemondani a vezetésről (De Massis - Chua - Chrisman, 2008). Sok családi cég tulajdonos szenved az ún. „tapadós stafétabot szindrómában”, azaz igazán nem is akarják átadni az irányítást az új generációnak ('Reluctant Heirs', 2015). Sokszor még akkor is kitartanak, amikor egészségügyi és más problémák már nem igazán teszik őket a vállalkozás vezetésére alkalmasnak. Az is gyakran megfigyelt jelenség, hogy a tulajdonos kapzsiságnak tekintti, ha a családtagok át akarják venni a vállalkozás vezetését (Kuratko - Hodgetts, 2004). A családi vállalkozások annak eredményeképpen működnek, hogy az inkumbens gyakorlatilag az egész életét a vállalkozásnak szentelte, ezért valahol nem is túl reális azt várni tőle, hogy könnyen átadja a cég irányítását másnak (Fleming, 2000).

A családi vállalkozások utódlás tervezésével foglalkozó szakirodalom általában az inkumbens két olyan motivációját azonosítja, amelyek meghatározóak ebből a szempontból. Az egyik a családi vállalkozás folytonossága generációkon keresztül, a másik pedig a családi harmónia megőrzése. A 7. táblázat mutatja ezen motivációk négy lehetséges kombinációját.

Az első kombináció (7. táblázat, 1. cella), amikor az inkumbens erősen motivált mind a vállalkozás folytonossága és a családi harmónia fenntartása szempontjából. A szakirodalom leggyakrabban ezzel a motiváltsággal foglalkozik és speciális intézményeket, protokollokat javasol ennek erősítése érdekében. A javasolt intézmény lehet családi charta, családi alkotmány, családi értekezlet, családi tanács, családi alapítvány stb. (Gilding - Gregory - Cosson, 2015).

7. táblázat: Az inkumbensek utódlástervezési motivációi

Családi harmónia	Erős	4. Gyenge folytonosság, erős harmónia	1. Erős folytonosság, erős harmónia
	Gyenge	2. Gyenge folytonosság, gyenge harmónia	3. Erős folytonosság, gyenge harmónia
		Gyenge	Erős
A családi vállalkozás folytonossága			

Forrás: (Gilding, Gregory and Cosson, 2015, 300. p.) alapján saját szerkesztés

A családi alkotmány (charta) például az alábbiakat foglalhatja magában: a családi egység SWOT-elemzése, a közös célok megfogalmazása, a közös szerep elvárások meghatározása, a kapcsolatok fejlesztésére és javítására programok kialakítása, a családtagok elégedettségének mérése és a konfliktuskezelés elfogadható módjának kidolgozása (Morris et al., 1997). Mindezek megerősíthetik az egyébként is motivált inkumbenst abban az elhatározásában, hogy foglalkozzon az utódlási folyamat tervezésével, valamint támogathatja a potenciális utódok motivációját is.

A második kombináció (2. cella) arra a helyzetre vonatkozik, amikor az inkumbens nem igazán motivált sem a vállalkozás folytonossága, sem a családi harmónia megőrzése szempontjából. Két fajta viselkedés alapján lehet erre a tényre következtetni. Az egyik, amit már fentebb is tárgyaltunk, az inkumbensek belső ellenállása azzal kapcsolatban, hogy átengedjék a vállalkozásukat, amibe annyit fektettek és amivel annyit küzdöttek, dolgoztak, valamint a saját halandóságuk el nem fogadása (Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004). A másik tipikus jelenség, hogy az inkumbensek nem feltétlenül ápolnak támogató jellegű kapcsolatot a családjukkal, beleértve ebbe a lehetséges utódaikat is. Ennek következménye lehet a tudástranszfer megghiúsulása, valamint a következő generáció képzésének elmaradása. Mindezek pedig zavaros utódlási terveket, alkalmatlan, felkészületlen utódokat és

családon belüli versengést eredményezhetnek, és sok esetben a generációváltás elmaradását is (Miller - Steier - Le Breton-Miller, 2003).

A harmadik kombináció (3. *cella*) azt a helyzetet jelenti, amikor az inkumbens erősen motivált a vállalkozás folytonosságának fenntartására, de sokkal kevésbé motivált a családi harmóniát illetően. Ilyen esetben az inkumbensnek határozott elképzelése van arról, hogy az általa kiválasztott utód továbbvigye a vállalkozást, akár a családi harmónia kárára is. Nem ritka az férfi elsőszülöttségi jog (primogenitúra) érvényesítése, ami azzal jár, hogy a női utódok nem jöhetnek szóba a vállalkozás átvételével kapcsolatban még akkor sem, ha alkalmasabbak lennének arra, mint az elsőszülött férfi utód (Gilding - Gregory - Cosson, 2015).

Végül a negyedik kombináció (4. *cella*) az, amikor az inkumbenst erősen motiválja a családi harmónia megőrzése, de nem túlságosan motivált a vállalkozás folytonossága szempontjából. A szakirodalom többnyire átsiklik ezen motivációs kombináció felett, mert nehezen értelmezhető közgazdasági megközelítésben egy olyan vállalkozói attitűd, amelyik előnyben részesíti a családi viszonyokat és kapcsolatokat szemben az üzleti érdekekkel (Gilding - Gregory - Cosson, 2015). Ez a jelenség pedig nem ritka a második, de főleg harmadik generációs családi vállalkozásoknál, ahol a vállalat olyan összetett struktúrával rendelkezik, továbbá számos családi ággal, azoknak különböző és eltérő érdekeivel, hogy az együttműködés és a hatékonyság már csak nagyon nehezen fenntartható (Jaffe - Lane, 2004). A megoldás nem ritkán a vállalkozás eladása a családi harmónia megőrzése érdekében.

Sharma et al. (2001) kutatásuk eredményeképpen úgy vélik, hogy a tulajdonos visszavonulási hajlandósága befolyásolja a családtagok utódlással kapcsolatos kezdeti elégedettségét. Ennek oka, hogy a családtagok ezt úgy ítélik meg, hogy a vezető elismeri az új vezetés szükségességét és megfelelő utódnak ismeri el azt a családtagot, aki követi őt a vezetésben. Ha a vezető megbízik az utód képességeiben és szándékaiban, akkor nagyobb a valószínűsége, hogy hajlandó visszavonulni. A visszavonulási hajlandóságot elősegítheti, ha a vezető a cégen kívül is rendelkezik érdekeltségekkel, nemcsak a cég körül forog az élete. A vezető visszavonulási hajlandóságának mértékét befolyásolja, hogy mennyire intenzíven foglalkozik a cég az utódlás tervezésével (Sharma et al., 2001).

Kutatások igazolják a családi vállalkozások utódlástervezésének jelentőségét abból a szempontból, hogy a vállalkozás zökkenőmentes működése garantálható, az esetleges elakadások pedig megelőzhetők legyenek. Az *utódlási terv* hiánya lehet a családi vállalkozások kudarcának egyik elsődleges oka (Porfírio - Felício - Carrilho, 2020). A megfelelően megtervezett és végrehajtott utódlási terv viszont hozzájárulhat a tulajdonosváltás sikerességéhez (Wang et al., 2004).

Davis (1997) szerint az utódlástervezésnek három fő célja van: a vállalkozás vagyonának hatékony és korrekt elosztása a következő generáció tagjai között, a vállalkozás vezetésének átadása oly módon, hogy a vállalkozás irányításának hatékonysága megmaradjon, valamint a családi harmónia megőrzése. Az utódlástervezés további célja lehet, hogy meghatározza a szóba jöhető, lehetséges utódok számát, meghatározza a szükséges kritériumokat és kijelölje az utódot, aki ténylegesen átveszi majd a vállalkozás irányítását. A következő lépés, hogy erről a döntésről tájékoztassa az utódot és többi érintettet. Szintén a tervezés része az utódképzés meghatározása, és a hatalom átadása utáni üzleti stratégia kialakítása (Chrisman et al., 2009; Mokhber et al., 2017).

A generációváltás tervezése, mint az utódlást meghatározó tényező részben kapcsolódik az inkumbens személyének és hozzáállásának kérdésköréhez, hiszen ezt a tervezési folyamatot elsősorban a mindenkori vezető kezdeményezi, amibe azonban beleszólhat a család is. Ezt támasztja alá az inkumbens szerepének és motivációjának jelentőségét bemutató fentebbi összegzés is. „Az utódlástervezés azt jelenti, hogy megtörténik a szükséges felkészülés arra, hogy a következő generáción keresztül a családi harmónia és a vállalkozás folytonossága biztosítva legyen.” (Lansberg, 1988, 120. p.)

Salvato - Chirico - Sharma (2010) hosszú életű családi cégek vizsgálata alapján megállapították, hogy az egyik kulcstényező az utódlás tervezési folyamatában a vezetés részéről az a döntés, hogy szükség van megújulásra, de egyúttal a cég identitásának megőrzése is fontos. Sok családi vállalkozásra az a jellemző, hogy a tulajdonos-menedzser látja el mind a menedzseri feladatokat, azaz felel a cég mindennapi működéséért, mind az irányítási tevékenységet, azaz meghatározza a cég stratégiáját és kijelöli a jövőbeli működés irányvonalait (Hoy - Sharma, 2010). Ez azt is jelentheti, hogy ő tekinthető felelősnek azért, hogy a cég tudatosan foglalkozik-e az utódlás tervezésével.

Az utódlás tervezésének kérdésében jelentős különbség figyelhető meg a családi vállalkozások és a nem családi cégek között. A családi vállalkozások esetében nem lehet eltekinteni a nem gazdasági jellegű tényezők fontosságától, amelyeknek köszönhetően a hangsúly elsősorban a vezető és az utód közötti személyes kapcsolat fejlesztésén van, szemben a nem családi cégekkel, ahol sokszor előnyben részesítik a vállalkozáson kívülről érkező új vezetőket, mert itt a fő szempont az utód rátermettsége és tehetsége, és nem feltétlenül az a tény, hogy milyen szálakkal kötődik a szervezethez (Gomez-Mejia et al., 2011).

Az utódlás tervezése létfontosságú a vállalkozás fennmaradása, folytatása szempontjából, de gyakran rengeteg feszültséggel jár és az is előfordul, hogy a tervezést határozatlan időre elhalasztják (Gilding - Gregory - Cosson, 2015). A családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatók megfigyelése szerint vannak olyan tényezők, amelyek előrejelezhetik az utódlás tervezés sikerességét, valamint azonosíthatók olyan tényezők is, amelyek akadályozzák azt. Ebből a szempontból az inkumbens személye és motiváltsága döntő jelentőségű (Gilding - Gregory - Cosson, 2015), hiszen ahogy korábban bemutattam, az inkumbens motivációi indikátorai lehetnek annak, hogy az utódlási folyamatnak milyen kimenetele lesz vagy akár el is maradhat a generációváltás.

Az utód

Az *utód* szerepe ugyanolyan kritikus a családi vállalkozások hosszú távú fenntartásában, mint az alapító tulajdonos, az inkumbens szerepe. Ha a következő generáció tagjai között nincs olyan személy, akiben van vállalkozási hajlandóság, megvannak a szükséges képességei, végzettsége, rátermettsége, akkor a családi vállalkozás nem fog tudni túllépni az első generáción, és megszűnik vagy eladják. A dilemma mindig az, hogy vajon a következő generáció tagjai között vannak-e olyan potenciális családtagok, akik elég jók ahhoz, hogy tovább vigyék a vállalkozást. Azt is figyelembe kell venni, hogy a kiválasztott utód illeszkedik-e a családtagok képességeihez és érdekeihez, valamint megfelel-e a vállalkozás által támasztott igényeknek (Poza - Daugherty, 2014).

A generációváltás folyamata során fontos azt is figyelembe venni, hogy az új generációs vezető feladata pontosan milyen jellegű lesz, mennyiben fog eltérni az alapító korábbi tevékenységétől, meglesz-e a szükséges összhang a vállalkozás igényei és a következő generációs családtagok érdekei között, van-e olyan stratégiai, amelyik felkészíti az új generációs vezetőt arra, hogy helyt tudjon állni az átvett családi vállalkozás élén (Poza - Daugherty, 2014).

Az utódhoz kapcsolódó nehézségek és sikertelenségek szintén döntő jelentőségűek az utódlási folyamat szempontjából. Nem ritka, hogy a második generációs tulajdonos-menedzserekben nagy az ellenállás az egész vállalkozással szemben, mert igazából nem is akarták átvenni a cég irányítását (Handler, 1994). Arra is van példa, hogy a második generációs örökös ugyan sikeresen irányítja az átvett céget, de mégsem lehet önálló, mert az első generációs alapító továbbra is a vezetés minden kérdésébe bele akar szólni. Azonban az is előfordulhat, hogy az örökösök egyszerűen nem alkalmasak arra, hogy átvegyék és irányítsák a vállalkozást, hiába szereztek kiváló végzettséget, ha hiányzik belőlük a vállalkozói és vezetői adottság. Ehhez kapcsolódik az a jelenség is, hogy az alapító tulajdonos az elsőszülött fiút próbálja már annak fiatal korától felkészíteni a stafétabot átvételére, ignorálva azt a tényt, hogy az utód adott esetben nem rendelkezik a szükséges készségekkel és képességekkel ('Reluctant Heirs', 2015).

A generációváltás egyik kulcsfontosságú eleme a családtagok elkötelezettsége, illetve annak hiánya. Az ezzel kapcsolatban felmerülő kérdések, hogy mennyiben érzi magát a következő generáció elkötelezettnek arra, hogy továbbvigye a vállalkozást, illetve, ha hajlandóak is erre a családtagok, milyen motivációik vannak. A kutatók sokáig úgy vélték, hogy ez a fajta elkötelezettség egydimenziós jelenség, azonban Sharma - Irving (2005) amellett érvelnek, hogy a családi vállalkozások új generációjának elkötelezettségét négyféle motiváció mozgatja.

Az egyértelmű, hogy a családi vállalkozások fennmaradásában a tulajdonos család tagjai kulcsfontosságú szerepet játszanak (Sharma and Irving, 2005; Sharma *et al.*, 2001). Az egyik problémát az jelenti, hogy nem mindegyik családtag egyformán alkalmas arra, hogy továbbvigye a vállalkozást (Pardo-Del-Val, 2009) Azonban az utódok elkötelezettsége sokszor képes kompenzálni a kompetencia hiányát (Chrisman - Chua - Sharma, 2005) Hiába fontos az elkötelezettség szerepe a generációváltás során, a kutatások mégis legtöbbször figyelmen kívül hagyják, vagy egydimenziós jelenségként kezelik, és nem veszik figyelembe, hogy a családi vállalkozások utódlásánál a családtagok pontosan milyen okok miatt köteleződnek el amellett, hogy továbbviszik a céget. Sharma - Irving (2005) négyféle elkötelezettségi motivációt azonosítottak.

Az első az *érzelmi elkötelezettség*, ami arra utal, hogy a következő generáció tagja „érzelmileg kötődik a céghez, azonosul azzal és vesz részt a működésében” (Meyer – Allen, 1991, idézi Sharma - Irving, 2005). Ebben az esetben a családtag erősen hisz a vállalkozás

céljaiban, és erős késztetést érez, hogy ő maga is hozzájáruljon ezekhez a célokhoz. Gyakori eset, hogy az érzelmileg elkötelezett családtag úgy érzi, hogy rendelkezik azokkal a képességekkel, amelyek révén pozitív hatást tud a vállalkozásra gyakorolni. A második, a *szabálykövető elkötelezettség* akkor tapasztalható, amikor a családtag azért folytatja a családi vállalkozást, mert kötelességének érzi azt, és nem azért, mert erős vágyat érezne, hogy továbbvigye a vállalkozást (Sharma - Irving, 2005). Ez a fajta elkötelezettség nagyon gyakori családi cégeknél, de szinte teljesen hiányzik a nem családtag alkalmazottak esetében. Bár úgy tűnhet, hogy nehéz a kétféle elkötelezettséget megkülönböztetni, családi vállalkozások esetében a családtagok közötti közvetlen kommunikációnak köszönhetően egyértelműen elkülöníthető a kétféle elkötelezettség (Stewart, 2003).

A harmadik a *kalkuláló elkötelezettség*, ami elsősorban a költségkerülő, veszteségkerülő gondolkodásmód következménye. Két különböző okból köteleződhetnek el a családtagok a vállalkozás folytatása mellett ebből a szempontból. Az egyik, amikor abból a veszteségből (anyagi vagy más jellegű) indulnak ki, amelyet akkor szenvednének el, ha elhagynák a családi céget. A másik ok pedig arra vezethető vissza, hogy a családtagok felismerik, nem igazán adott jobb munkalehetőség a számukra (Sharma – Irving, 2005). A veszteségtől való félelem nagyon erős motiváló tényező lehet a családi vállalkozáson belül, mert nemcsak a hosszú évek befektetésének elvesztése jelenthet kockázatot, hanem mindazoknak az értékeknek az elvesztése is, amelyeket a vállalkozás a család számára jelent. A szerzők szerint az utolsó elkötelezettség típusa a *kényszerű elkötelezettség*. A kalkuláló elkötelezettséghez hasonlóan itt is meghatározó motivációs tényező a veszteségtől való félelem, azonban ebben az esetben nem azért dönt a családtag a családi vállalkozás mellett, mert nincs jobb alternatíva a vállalkozáson kívül, hanem azért, mert ez az egyetlen lehetőség számára (Sharma - Irving, 2005).

A tulajdonosváltásnál az utód hajlandósága is fontos szempont. Az utód minél nagyobb hajlandóságot mutat a cég átvételére, ez annál elégedettebbé teszi a családtagokat az utódlási folyamatot illetően, hiszen egy kelletlen utód nem valószínű, hogy sikerre vinné a céget a jövőben. A szerzők szerint az is növeli a vezető visszavonulási hajlandóságát, ha az utód úgy érzi, képes összeegyeztetni a karrier elképzeléseit a családi vállalkozással. Az utód hajlandóságát erősíti az is, ha a családi vállalkozásból várhatóan magas jövedelmet húzhat. Az átadás sikerességéhez elengedhetetlen, hogy a családtagok elfogadják egymás szerepét, ami szintén hozzájárul ahhoz, hogy az utód hajlandó legyen átvenni a vállalkozást (Sharma et al., 2001).

A család

A generációváltás egy folyamat, ezért annak sikere csak hosszú távon értékelhető (Sharma et al., 2001, Prado-del-Val, 2009). Megnehezíti az utódlási folyamat értékelését az, hogy nem csupán a cég teljesítményét kell figyelembe venni, hanem azt is, hogy a tulajdonos-váltás milyen hatást gyakorol a családtagok közötti viszonyra. Ennek oka, hogy a tulajdonos család számára sokszor fontosabb szempont, hogy fennmaradjon a családtagok közötti jó viszony, mint a nyereségesség kérdése, ami teljesen elképzelhetetlen egy nem családi vállalkozás esetében (Sharma et al., 2001).

Feszültséget okozhat a családon belül, ha a tulajdonos jelöli ki az utódját, amivel esetleg nem minden családtag ért egyet. Gyakori a családtagok közötti rivalizálás is, ami pedig a családon belül is feszültséget okozhat. További feszültség forrása, hogy a családtagok akkor is nyomást tudnak gyakorolni, ha nem is vesznek részt a cég működtetésében, de örökölni szeretnének a vállalkozásból, vagy akár dolgozni szeretnének a cégben, még ha nem is alkalmasak rá (Kuratko - Hodgetts, 2004).

A fentiekben már jelzés történt arról, hogy milyen feszültséget okozhat a tulajdonos családon belül a generációváltás és mennyire nem szétválasztható a vállalkozás és a család. Azonban hiába zajlott le az utódlás és került a vállalkozás irányítása az új generáció kezébe, az, hogy mennyire volt mindez sikeres két fontos tényezőtől függ. Az egyik, hogy a családtagok mennyire elégedettek a lezajlott utódlási folyamattal (Sharma et al., 2001, Pardo-del-Val, 2009). Családi vállalkozáson belül a vezető kiválasztása nagyon gyakran nem objektív kritériumok alapján történik, hanem sokszor a korábbi tulajdonos családtag döntése alapján, akit befolyásolhatnak az érzelmei és a családtagok közötti kapcsolatok is (Pardo-del-Val, 2009, Sharma et al., 2001, Kuratko et al., 2004). A másik fontos tényező, hogy az utódlás, az irányítás átadása milyen hatást gyakorol a cég teljesítményére. Ez utóbbi azonban azt is jelenti, hogy a hatékonyság objektív mércéje lehet annak, hogy a generációváltás milyen hatást gyakorol a cég teljesítményére (Sharma et al., 2001).

A család szerepénél azt is célszerű figyelembe venni, hogy maga a tulajdonos-irányító család melyik életciklusában van, mert ahogy a családon belüli kapcsolatrendszer egyre komplexebbé válik, az a vállalkozáson belüli szerepekre is hatással van, és eltérő irányítási mechanizmusok alkalmazásához vezethet (Hoy - Sharma, 2010). Gersick et al. (1997) több száz mintán végzett vizsgálatuk alapján megállapították, hogy a vállalkozó családokban fejlődésük során változik a kommunikáció módja, módosulnak a családi szerepek.

Ezeknek köszönhetően a vállalkozó családok négy fázis szerint lehet azonosítani: a fiatal vállalkozó család, a vállalkozás elkezdése, az együtt dolgozás és a stafétabot átadása. Az utódlási folyamatot tehát nem csak a vállalkozás életciklusa határozhatja meg, hanem a családé is jelentős befolyással van rá.

A családon belüli interperszonális kapcsolatok döntő szerepet játszanak az utódlási folyamat sikerességében. Ez különösen igaz, ha akár a gyerek-szülő vagy a testvérek közötti kapcsolatban konfliktus, rivalizálás vagy verseny alakul ki, amelyek akadályozhatják az utódlási folyamatot. Hasonlóan negatív hatással lehet a hatalomátadásra, ha a családtagok nem mutatnak elkötelezettséget a lehetséges utód irányába, vagy nem bíznak benne (De Massis - Chua - Chrisman, 2008). Külön probléma az utódlás tervezésében a válás, az új család, a saját korábbi és az új családban született gyerekek, az új házasságba hozott gyerekek szerepének meghatározása.

A vállalkozás

Az utódlási folyamatban az inkumbens és az utód mellett maga a vállalkozás is döntő jelentőségű tényező. Le Breton-Miller és Miller (2006) szerint egy családi vállalkozás bizonyos tulajdonságai jó indikátorai lehetnek annak, hogy a cég hosszú élettartamra számíthat-e, képes lesz-e fennmaradni több generáción keresztül. Ezek a fejlődésnek olyan hajtómotorjai, mint az emberek fejlesztésére irányuló befektetések, elsősorban tudásteremtés és a tudás megőrzés céljával, valamint a külső stakeholderekkel fenntartott tartós kapcsolatokba történő befektetések. Ide sorolhatóak még a vállalkozást erősítő olyan hosszú távú befektetések is, mint a kutatás-fejlesztés, a márkaépítés, valamint képzett és motivált munkaerő-állomány kialakítása. Az utódlás szempontjából az egyik legfontosabb jellemző, hogy képes-e a vállalkozás versenyelőnyt elérni a család-specifikus erőforrásokra és képességekre alapozva, ami különösen akkor lényeges, ha a cégnek hosszú távra irányuló stratégiája van (Le Breton-Miller - Miller, 2006). Ebből a szempontból nagy jelentősége van a vállalkozásban felhalmozódott tudásnak, különös tekintettel a cégre jellemző tacit tudásnak. Az utódlási folyamat sikere részben attól is függ, hogy ezt a tacit tudást sikerül-e átadni a következő generációnak. Ennek legjobb módja, ha az új generáció minél korábban megismerkedik a cég működésével és gyakorlati tapasztalatot gyűjthet azzal kapcsolatban (Sirmon - Hitt, 2003). A tudástranszfer megghiúsulása szinte biztosan akadály lehet a sikeres generációváltásnak. Az utódlási folyamatot gátolhatja, ha a vállalkozás nem megfelelően működik, teljesítménye elmarad az elvárt szinttől, csökken a mérete, elveszíti a

kulcsfontosságú ügyfeleinek vagy beszállítóinak egy részét, romlik a kapcsolata akár a potenciális utóddal, akár a beszállítókkal, pénzügyi szempontból nehézségei vannak (De Massis - Chua - Chrisman, 2008).

A családi vállalkozások sikeressége, generációváltása és hosszú élettartama szempontjából a kutatók egyre nagyobb szerepet tulajdonítanak a vállalkozói szellemű családi cégeknek (*entrepreneurial family firms*), de nevezik ezeket transzgenerációs vállalkozói szellemű családi cégeknek (TEF) is, amit „A családi vállalkozások és az életciklus-elméletek” című alfejezetben tárgyaltunk. Az ilyen vállalkozások egyik legfontosabb jellemzője az innovációs képességük és annak révén a folyamatos megújulásra való alkalmasságuk.

Az utódlási folyamat döntő jelentőségű elemeit tekintettem át ebben a részben. Ezek figyelembevétele nélkül nem értelmezhető a családi vállalkozások generációváltása, ezért ezeket a tényezőket is beépítettem az utódlási folyamatot leíró saját modellembe az életciklus fázisokkal kombinálva, amit a fejezet utolsó részében mutatok be részletesen.

2.4.3. Az utódlási folyamat modellje

A különböző közelítési módokból és modellekből kiindulva kísérletet teszek egy saját utódlási folyamat modell felállítására. Kiindulási pontnak az első generációs családi vállalkozásokat tekintem, mert a második vagy további generációt megért családi cégek számára az utódlási folyamat már más kihívást jelent. Egyrészt a több generációs cégek már rendelkeznek tapasztalattal az egész utódlási folyamat nehézségeit, lehetséges buktatóit, másrészt a cég életkorából következően a generációváltás szempontjából más nehézségek adódhatnak az ilyen vállalatok számára, ilyenek lehetnek a több generációs családi szerkezet, a leszármazottak közötti bonyolult kapcsolatrendszer, a vállalat működésének komplexitása, a családon kívülről érkező menedzsment kérdése. A másod- vagy többgenerációs családi cégek esetében például sokkal gyakoribb, hogy rendelkeznek utódlási tervvel (Nábrádi - Bárány - Tobak, 2016). Az első generációs családi vállalkozások számára az utódlás megtervezése, lebonyolítása fejlődésük, tanulási folyamatuk része, amivel kapcsolatban még nincsenek előzetes tapasztalataik. A modell a családon belüli utódlásból indul ki, azt feltételezve, hogy a cég a család következő generációján belül valamelyik családtagnak kívánja átadni az irányítást. A modell korlátja, hogy nem veszi figyelembe a családi vállalkozások heterogenitását, és egy olyan sémát alkot, amelyik elsősorban a családi kis- és középvállalkozások szempontjából értelmezhető.

8. táblázat: Az utódlási folyamatot befolyásoló változókhoz kapcsolódó tényezők

Változók	Az utódlási folyamatot	
	előmozdító tényezők	hátráltató tényezők
Inkumbens	▪ hajlandóság a hatalom átadására ▪ jó inkumbens-utód kapcsolat ▪ motiváltság a vállalkozás folytonosságára ▪ motiváció a családi összhang fenntartására ▪ visszavonulási hajlandóság ▪ tudatos utódlástervezés ▪ tudásátadás a következő generációnak	▪ nélkülözhetetlenség érzése ▪ túl erős személyes kötődés a céghez ▪ belső ellenállás az átadással kapcsolatban ▪ primogenitúra érvényesítése ▪ a családi összhang fenntartása nem lényeges ▪ más családtagok megkérdezése nélküli dönt az utód személyéről ▪ az inkumbens váratlan halála
Utód	▪ motiváció a cég átvételére és folytatására ▪ elkötelezettség a vállalkozás iránt ▪ vezetési képességek ▪ szükséges kompetencia ▪ tehetség ▪ munkatapasztalat (akár cégen kívüli is) ▪ szakmai képzettség	▪ felkészületlenség ▪ az utódok motiválatlansága ▪ a vállalkozás átvételének elutasítása ▪ nem jó inkumbens-utód kapcsolat ▪ szükséges képességek hiánya ▪ az inkumbens és/vagy a család elutasítja az utódot ▪ a potenciális utód váratlan halála
Utódlástervezés	▪ megfelelő időkeret és időzítés ▪ családi alkotmány kidolgozása ▪ közös célok megfogalmazása ▪ megfelelően megtervezett és végrehajtott utódlási terv ▪ szóba jöhető utódok kijelölése ▪ utód képzésének meghatározása ▪ hatalom átadása utáni stratégia meghatározása	▪ utódlási terv hiánya ▪ az utódlási terv csak az inkumbens fejében létezik, nincs leírva ▪ zavaros utódlási terv ▪ az utódlás gondolatának elutasítása ▪ az utódlás tervezésének rossz időzítése ▪ az utódlási folyamathoz szükséges idő alul becslése
Család	▪ együttműködés a családon belül ▪ csapatszellem ▪ családi összhang ▪ lojalitás a vállalkozás iránti ▪ családi alkotmány tiszteletben tartása ▪ vitás kérdések megbeszélése ▪ transzgenerációs szándék ▪ családi örökség/hagyomány/értékek megőrzésének vágya ▪ kapcsolatszabályozási folyamatok	▪ bizalmatlanság az utóddal szemben ▪ az elkötelezettség hiánya az utóddal szemben ▪ családon belüli versengés ▪ testvérek közötti rivalizálás ▪ vállalkozáson kívüli családtagok is örökölni akarnak ▪ nem megfelelő kommunikáció a családon belül ▪ utódlásról csak az inkumbens dönt a család megkérdezése nélkül ▪ családtagok elégedetlensége az utódlási folyamattal ▪ konfliktusok a családon belül
Vállalkozás	▪ innovációs képesség ▪ családiség tényező kihasználása ▪ vágy a cég hírnevének növelésére/megőrzésére ▪ transzgenerációs vállalkozói szellemű cég (TEF) ▪ egészséges vállalkozási működés	▪ a döntéshozók elutasítják az összes potenciális utódot ▪ a döntéshozók a családon belüli utódlás ellen döntenek ▪ tudástranszfer megghiúsulása ▪ a vállalkozás teljesítményének csökkenése ▪ a cégméret csökkenése ▪ a kulcsfontosságú ügyfelek/beszállítók elvesztése ▪ szükséges pénzügyi források hiánya

Forrás: saját szerkesztés

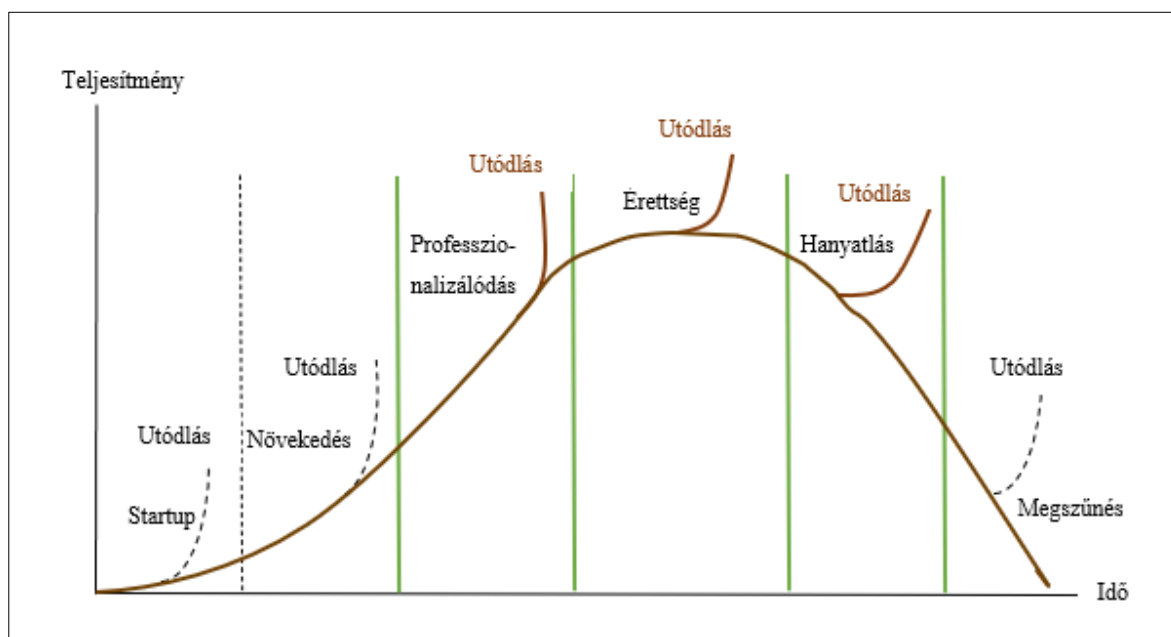
A modell három pillér alapján épül fel, az egyik pillért az *utódlásban meghatározó jelentőségű változók* jelentik: inkumbens, utód, utódlástervezés, család és vállalkozás (Sharma *et al.*, 2001; Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004; De Massis, Chua and Chrisman, 2008; Poza - Daugherty, 2014; Gilding - Gregory - Cosson, 2015; Mokhber *et al.*, 2017; Porfirio - Felício - Carrilho, 2020). Ezeket a fent ismertetett elméletekre alapozva azonosítottam, és meghatároztam mindegyik változóhoz kapcsolódóan azokat a leglényegesebb tényezőket, amelyek vagy előmozdítják, vagy hátráltatják az utódlási folyamatot (8. táblázat). A következő pillért a *vállalkozás fejlődésének életrajzai* alkotják. Részletesen foglalkoztam a vállalati életrajzokkal „A családi vállalkozások és az életrajz-elméletek” című alfejezetben, aminek alapján arra a következtetésre jutottam, hogy az utódlás, a stafétabot átadása tipikusan három életrajz szakaszban fordulhat elő, a formalizálás/késői növekedés, az érettség, vagy a hanyatlás fázisában (9. ábra) (Gersick *et al.*, 1997; Hoy, 2006; Szerb, 2006). A harmadik pillér maga az *utódlási folyamat*, aminek összefüggéseit egy folyamatábrán mutatom be (10. ábra).

A modell az életrajz-elméletekre építve azt feltételezi, hogy a családi cégnek el kell jutnia életrajzában bizonyos fázisába ahhoz, hogy alkalmas legyen a generációváltás megvalósítására, valamint, hogy egyáltalán felmerüljön az utódlás szükségességének gondolata. A vállalkozás fejlődését az alábbi szakaszokkal jellemzem több fentebb ismertetett életrajz-modell felhasználásával (Miller - Friesen, 1984; Hoy, 2006; Hoy - Sharma, 2010; Szerb, 2006; Adizes, 2016). Az első fázis a *startup* időszak, az induló vállalkozás, ahol a túlélés a legfontosabb feladat mellett, hogy a vállalkozás megvesse lábát a piacon és vevőkre tegyen szert. Ezt követi a *növekedés* fázisa, ahol továbbra is a fennmaradásért folyik a legnagyobb küzdelem, de a cég piaci részesedése már bővül, a vevők számával együtt. Nő a cég bevétele, a mérete, az alkalmazottai száma, de a megszűnés veszélye még továbbra is nagy. A harmadik fázis a *professzionizálódás* időszaka, amikor a cég már viszonylag stabil, szervezeti szempontból is komplex struktúrával rendelkezik, bevételei növekednek. Ezután ér a cég az *érettség* szakaszába, ami azért is fontos, mert itt lehetősége van a folyamatos megújulás révén rendkívül hosszú ideig ebben a fázisban maradnia. A következő szakasz a *hanyatlás* fázisa, ami még mindig nem feltétlenül jelenti a cég végét, még itt is van lehetőség a megújulásra, bár ennek valószínűsége jóval kisebb itt, mint az érettség szakaszban. Amennyiben ebben a szakaszban nem sikerül a cég valamilyen megújulása, akkor ér el az utolsó, a *megszűnés* fázisába. A fázisokat a 9. ábra ábrázolja, aminek kiindulási alapja Hoy (2006) egyszerűsített életrajz modell változata. Az ábrán

szaggatott vonal jelöli azokat a fázisokat, ahol ugyan megtörténhet az utódlás, de feltehetően valamilyen kényszerítő körülmény hatására, előzetes utódlási terv hiányában, mert nem valószínűsíthető, hogy egy startup vagy egy növekedési fázisban lévő cég máris rendelkezne utódlási tervvel. Ennek következtében azt lehet feltételezni, hogy minél korábbi fázisban következik be az utódlás, annál nagyobb a kockázata annak, hogy az esetleg sikertelen lesz.

A generációváltás valószínűsíthetően akkor lehet sikeres, ha a cég fejlődése szempontjából a megfelelő életciklus szakaszban, vagy annak határán történik. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a stafétabot átadása ne történhetne meg más, az utódlás szempontjából atipikusnak tekinthető fázisokban, mint a startup vagy a növekedés fázis, ha valamilyen nem várt helyzet áll elő. Ilyen lehet az inkubens váratlan halála, betegsége, a tulajdonos házaspárt érintő válás, de egyéb okok is eredményezhetik ezt. Az utódlás lebonyolításának sikeressége azonban kevésbé garantált ezekben a szakaszokban, mivel a vállalkozás még nem erősödött meg annyira, hogy sikerrel átvészeldjen egy olyan drámai változást, ami a generációváltással jár. Ezért jelentős kockázattal jár amennyiben a vállalkozás mégis ebben a fázisban kénytelen ezt kezdeményezni. A professzionalizálódás szakaszban a cég már elég stabil lehet a hatalom átadásához, mivel ekkorra nagy valószínűséggel már kikerült a megszűnés közvetlenül fenyegető veszélyéből. A generációváltás szempontjából ideálisnak az érettség fázisa tekinthető. Különösen igaz ez abban az esetben, ha a vállalkozás már hosszabb ideje sikeres ennek az állapotnak a fenntartásában. A hanyatlás fázisa nem jelenti törvényszerűen a cég végét. Ha itt képes a megújulásra, ami akár egy új generáció munkába állását is jelentheti, akkor a cég megmenekülhet, megújulhat és folytathatja a működését. A megszűnés fázisában is elképzelhető a hatalom átadása, amennyiben az utód képesnek és motiváltnak érzi magát ahhoz, hogy megpróbálja megmenteni a céget a csőd, felszámolás vagy eladás bekövetkeztétől. A kérdés az – a hanyatlás és a megszűnés fázisában lévő vállalkozás esetében is –, hogy vannak-e olyan rejtett tartalékok a cég működésében, amelyek egy ilyen drasztikus változtatással kiaknázhatóak és a céget újból növekedési pályára állíthatják. Itt az is további kockázatot jelenthet, hogy az új, kevésbé tapasztalt vezető meg tud-e birkózni mindazzal, ami egy hanyatlásnak indult, vagy a megszűnés veszélyével szembesülő vállalkozás megújításával jár, miközben még ő maga is csak tanulja az irányítást, és sok minden új és ismeretlen számára a vezetésben.

9. ábra: Az utódlás az életciklus fázisok függvényében



Forrás: saját szerkesztés

A fentiek alapján az a következtetésem, hogy generációváltás szempontjából az optimális életciklus fázisnak az érettség szakasza tekinthető. Azonban minden cég egyedi életutat jár be, fejlődése egyáltalán nem biztos, hogy mindegyik életciklus szakaszt érinti, vagy ebben a felvázolt sorrendben. Ennek figyelembevételével is a modell szempontjából az érettség szakaszát tekintem a sikeres utódlás garanciájának, de nem kizárólagosan. A 9. ábrán látható, hogy melyik az a három életciklus fázis, ahol leginkább valószínűsíthető a hatalom átadása, a generációváltás. A zölddel jelölt életciklus fázishatárok jelzik azt az intervallumot, amelyiken belül feltételezhető az utódlás vagy generációváltás megvalósítása. Szaggatott vonal jelöli azokat a fázisokat, ahol kevésbé elképzelhető, de nem kizárható az utódlás. Fontos megemlíteni, hogy külön problémakör az az eset, amikor nem egy cég utódlását kell megoldani, hanem egy cégcsoportét, aminek elemei eltérő életciklus fázisokban lehetnek. Ekkor az utódlás időzítése is más tényezők hatására történhet.

Az utódlási folyamat központi elemének az inkumbenst tekintem (10. ábra). Első generációs vállalkozások esetében a vállalkozás fejlődésének motorja, a vállalkozás tényleges működtetője, a fő döntéshozó és irányító az inkumbens-tulajdonos. Ahogy a 8. táblázatban látható, az inkumbens hozzáállása az utódlás kérdéséhez, a vállalkozás átadásához az egyik döntő jelentőségű tényező. Az egész folyamat origójának, vagy ellenkező esetben legnagyobb akadályának tekinthető (Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004; De Massis - Chua - Chrisman, 2008). A másik négy változó is jelentős hatást gyakorol az utódlásra,

elősegítheti vagy gátolhatja azt, de hatásuk nem tekinthető annyira kardinálisnak, mint az inkumbens-tulajdonosé, még akkor is, ha a potenciális utód jelentősége az egész folyamatban szintén kiemelkedő.

Az inkumbens hajlandósága a vállalkozás átadására, valamint a motivációja a cég folytonosságára lényeges az egész folyamat elindítása szempontjából (Lansberg, 1988). Döntő tényezőnek tartom, hogy felmerül-e egyáltalán az inkumbensben az utódlás, a generációváltás gondolata, és azt is, hogy mikor (Gilding - Gregory - Cosson, 2015). Az utódlástervezés minél előbb indul, valószínűsíthetően annál szervezettebben épül be a vállalkozás működésébe, a stratégia kialakításába, támogatva ezzel is a szocio-emocionális vagyoni megőrzését, a család vagyonának és jövedelmének több generáción átívelő megtartását és akár növelését (Gomez-Mejia et al., 2011). Ez nem azt jelenti, hogy az utódlási folyamatnak feltétlenül évtizedeket kellene felölelnie, de mivel célszerű figyelembe venni a lehetséges utódok képzését, nevelését, motiválását a vállalkozás folytatására, ezért lehet célravezető már akkor elkezdni ezzel foglalkozni, amikor a vállalkozás a startup fázisból kikerülve az intenzív növekedés szakaszába lép, amikor már az eredmények is azt mutatják, hogy a cég kikerült a „halál völgye” szakaszból (Szerb, 2006), amikor már nem a fennmaradás, a túlélés a cél, hanem a bővülés, amikor a cég már olyan értéket képvisel, ami alapján érdemes a folytatásról gondolkodni.

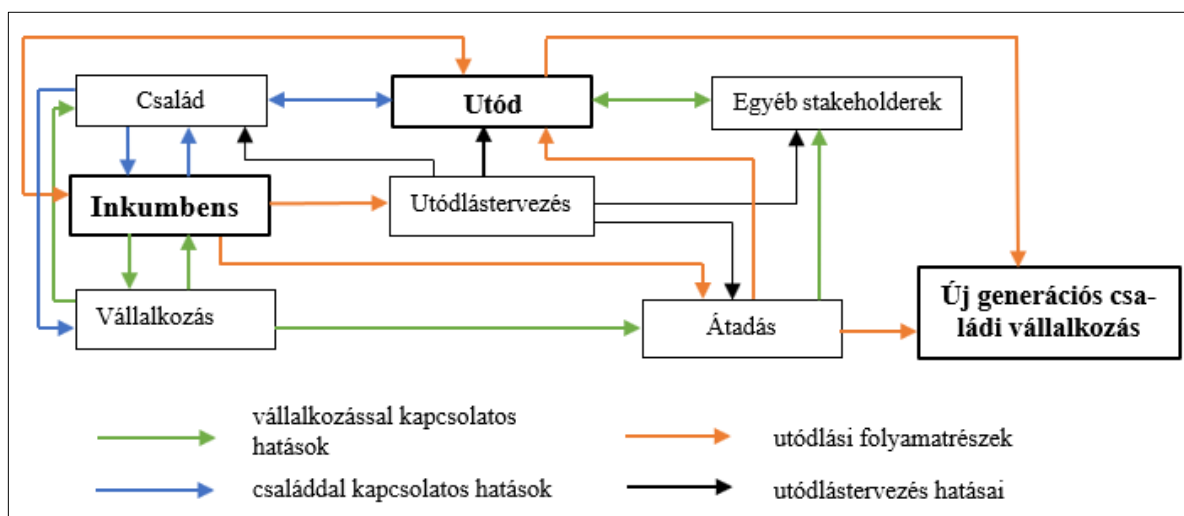
A 8. táblázatban látható, hogy az nem elegendő, hogy az inkumbens hajlandó átadni a vállalkozást a következő generációnak. A kijelölt utódnak is hajlandóságot és elkötelezettséget kell mutatnia az irányítás átvételére emellett, hogy a megfelelő képességekkel, szakmai tudással és tapasztalattal is rendelkeznie kell ehhez (Poza - Daugherty, 2014). Nem elegendő csak a gazdasági és humán erőforrás oldalról vizsgálni az utód rátermettségét, mert családi cég esetében nem egyszerűen gazdasági szervezetről van szó. Fontos szempont, hogy milyen a kapcsolat az inkumbens és az utód között (Wieszt, 2021). Amennyiben ez nem megfelelő, az akár az utódlás akadálya is lehet, hiszen az utódlási folyamat nagy részben az inkumbens-utód kölcsönhatásra épül (Kets de Vries, 1985). Nem lehet figyelmen kívül hagyni a család hozzáállását, reakcióját sem a kiválasztott utóddal kapcsolatban, sem azt, hogy miként viszonyulnak a generációváltás gondolatához. Ha nem minden családtag elégedett a választással, még akkor is, ha adott esetben olyan családtagról van szó, aki nem vesz részt a vállalkozás működésében, akkor veszélybe kerülhet az egész utódlási folyamat sikere (De Massis - Chua - Chrisman, 2008). Akkor lehet sikeres a generációváltás, ha a kiválasztott utódot az egyéb stakeholderek, az esetleges tulajdonostársak, a

menedzsment, ha van, akkor az igazgatótanács vagy felügyelő bizottság tagjai is elfogadják, együtt tudnak működni vele. Ez fordítva is igaz, azaz, az utódnak is képesnek kell lennie arra, hogy együttműködjön a stakeholderekkel.

Az utódlástervezés kezdeményezése nagyrészt az inkumbenstől függ, azonban akkor lehet sikeres és hatékony, ha a tervezés folyamatába bekapcsolódnak a családnak a döntéshozásban résztvevő tagjai is, ha konszenzus alakul ki a tervben megfogalmazott irányelvekkel kapcsolatban, és ha megfelelő az időzítése, ütemezése. Az utódlástervezés nem csak az utód és a család szempontjából meghatározó, hanem hatást gyakorol a vállalkozásban érintett stakeholderekre is. Az utódlástervezés nagy jelentőséggel bír, ennek ellenére az a megfigyelés, hogy a családi vállalkozások csak kis százaléka rendelkezik utódlási tervvel (Nábrádi - Bárány - Tobak, 2016), ami összefüggésben állhat azzal, hogy az első generációs családi cégek nagy százaléka nem tudja folytatni a vállalkozást az első generáción túl. Végül meghatározó a vállalkozás működése, állapota, teljesítménye, az, hogy életciklusának melyik szakaszában jár, elég érett, stabil és életképes-e ahhoz, hogy átvészelje működésének egyik legnagyobb változását, a vezető-tulajdonosi generációváltást, ami sokszor a legnagyobb kihívást jelenti a vállalkozás életében, ami konfliktusokkal járhat (Noszkay, 2017).

A 10. ábrán lehet látni a fent bemutatott változók és a szóba jöhető életciklus fázisok alapján megvalósuló utódlás folyamatábráját. A folyamat két központi eleme az inkumbens és az utód. Ahogy már fentebb kifejtettem, az utódlási folyamat elindításáért az esetek nagy részében az inkumbens felelős még akkor is, ha a megvalósításba beleszólhat és beleavatkozhat a család és esetleg az egyéb stakeholderek. A folyamat sikerességének egyik döntő tényezője, hogy milyen a kapcsolat az inkumbens és az utód között, amellett, hogy az utód alkalmassága is meghatározó jelentőséggel bír. Az ábrán a különböző színű nyilak jelölik, hogy egy adott hatás a vállalkozáshoz, a családhoz, az utódlástervezéshez kapcsolódik-e, vagy magát az utódlási folyamatnak a részét jelölik.

10. ábra: Az utódlási folyamat a fő változók és az életciklus fázisok összefüggésében



Forrás: saját szerkesztés

A bemutatott elméletek és modellek, valamint az általam megfogalmazott modell alapján is érzékelhető, hogy a családi vállalkozások generációváltása rendkívül összetett, soktényezős és hosszú folyamat. Nem véletlen, hogy jelentős számban vannak azok a családi vállalkozások, amelyeknek ezt az akadályt még úgysem sikerül leküzdeniük, hogy maga a cég esetleg sok éve sikeresen, eredményesen és nyereségesen működik.

A fejezetben ismertetett két fő közelítési módnak, az életciklus-alapú és a szakaszos-folyamat modelleknek a megállapításai ténylegesen akkor tekinthetők érvényesnek, ha empirikus vizsgálatokkal, tudományos adatokkal ezeket igazolni lehet. A kutatóknak azonban ezen a téren külön nehézséget jelent az a tény, hogy a családi vállalkozások életében az utódlás átlagosan 20 évente (vagy akár 30 évente) kerül előtérbe. Nehéz azonosítani azokat a vállalkozásokat, ahol éppen generációváltás zajlik, és az sem könnyíti meg az adatgyűjtést, hogy az utódlási folyamat maga is több éven át megy végbe (Sharma et al., 2001), valamint a vállalkozások hajlandósága is alacsony arra, hogy ilyen kutatásokban részt vegyenek, vagy azokhoz hozzájáruljanak. Ebből a szempontból érdekes jelenleg a helyzet Magyarországon, mert a rendszerváltás után, az 1990-es évek elején indult nagy számú, és még ma is sikeresen működő családi vállalkozások – az inkumbensek életkorának köszönhetően – most jutottak abba a fázisba, amikor már nem tudják elkerülni, hogy foglalkozzanak az utódlás kérdésével, ami nagyszerű vizsgálati alapot jelenthet az ezzel foglalkozó kutatók számára. A magyarországi családi vállalkozásokkal bővebben a saját kutatásomat ismertető fejezetben foglalkozom majd.

Ami további érdekes kutatási terület lehet, és ami jelen pillanatban szinte teljesen hiányzik a családi vállalkozások generációváltásának vizsgálatából, az az új generációs elmélet bevonása ebbe az elemzési körbe. Milyen további szempontokat vethet fel, ha a vizsgálódásunkba bevonjuk az inkubens és a potenciális utód nemzedéki (kohorsz) jellemzőit, az ehhez kapcsolódó értékorientációjukat (Törőcsik - Szűcs - Kehl, 2014)? A jelenlegi inkumbensek a baby boomer vagy X generációhoz tartoznak, míg a potenciális utódok leginkább az Y generációhoz, bár egyre gyakrabban akár a Z generációhoz is (Malatyinszki, 2020). Mindenképpen fontos lenne ebben az irányban is tágítani a kutatási kereteket.

3. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A fejezet célja a kutatási kérdések és hipotézisek, az alkalmazott adatgyűjtési eljárás, valamint az elemzési módszerek ismertetése. A szakirodalmi előzményekre és a saját modellre építve először bemutatom a kutatás irányát meghatározó kérdéseket és feltételezéseket. Ezt követően részletezem az adatgyűjtés folyamatát és forrásait, majd ismertetem a kvalitatív tartalomelemzés deduktív és induktív megközelítésben történő alkalmazását az Atlas.ti szoftver segítségével.

3.1. Kutatási kérdések és hipotézisek

A szakirodalmi áttekintés és az általam felállított saját modell (2.4.3. alfejezet) alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg a 8. táblázatban szereplő, az utódlási folyamatot befolyásoló változókból és a hozzájuk kapcsolódó tényezőkből kiindulva:

1. A magyarországi családi vállalkozások utódlási folyamatainak jellemzői
Milyen tényezők magyarázzák, hogy a hazai családi vállalkozások utódlási folyamatai alacsony formalizáltság mellett erős családi kötődéssel zajlanak?
2. Az inkumbens jelentősége és szerepe
 - a) Milyen befolyással van az inkumbens utódlással kapcsolatos hozzáállása a generációváltás megvalósítására?
 - b) Megvalósulhat-e a generációváltás, ha az inkumbens hajlandósága a hatalom átadására alacsony?
 - c) Mennyire meghatározó az utódlás szempontjából az inkumbens motiváltsága a vállalkozás folytonosságának fenntartására?
3. Az utód jelentősége és szerepe
 - a) Mennyire határozza meg a generációváltás sikerességét az, hogy az utód elkötelezett-e a vállalkozás iránt?
 - b) Mennyit számít a generációváltás szempontjából az utód szakmai képzettsége és kompetenciái?
4. A család jelentősége és szerepe
 - a) Mennyire befolyásolja az utódlási folyamat megvalósulását a családi örökség és értékek (a szocio-emocionális vagyon) megőrzésének a vágya?
 - b) Milyen mértékben gátolhatják a generációváltási folyamat sikerességét a folyamat során a családtagok között kialakuló vitás kérdések és feszültségek?

A kutatási kérdésekből kiindulva négy kutatási témakört határoztam meg, és ezekhez kapcsolódóan fogalmaztam meg a metaanalízis és a deduktív elemzés alapját képező hipotéziseimet (9. táblázat).

9. táblázat: Kutatási témakörök és hipotézisek

Témakör	Hipotézis
Magyarországi családi vállalkozások utódlási folyamatai	H1: A hazai családi vállalkozások utódlási folyamatai a történeti-gazdasági sajátosságok hatására egyszerre jellemezhetőek alacsony formalizáltsággal és erős családi kötődéssel.
Inkumbens hozzáállása és motiváltsága a folytonosságra	H2a: Az inkumbens pozitív hozzáállása és hajlandósága a hatalom átadására elősegíti a generációváltás sikeres megvalósítását.
	H2b: Minél magasabb az inkumbens motiváltsága a vállalkozás folytonosságának fenntartására, annál valószínűbb a sikeres utódlás.
Utód elköteleződése és alkalmassága	H3: Az utód vállalkozás iránti elkötelezettsége motivációt jelent a szükséges szakmai képzettség megszerzésére, ami meghatározó szerepet játszhat a generációváltás sikerességében.
Család szerepe és jelentősége	H4a: A családi értékek és örökség megőrzésére irányuló szándék támogató környezetet teremt az utódlási folyamat tudatos és hosszú távon is fenntartható megvalósításához.
	H4b: A családi konfliktusok a generációváltás során akadályozhatják az együttműködést, de megfelelő kezelés mellett a bizalom mélyüléséhez és a folyamat erősödéséhez is hozzájárulhatnak.

Forrás: saját szerkesztés

3.2. A kutatási módszer és anyaggyűjtés

Kutatásomban kvalitatív tartalomelemzést alkalmaztam az Atlas.ti kvalitatív adatelemző szoftver használatával. Jelenleg a hazai családi vállalkozások egy jelentős része a generációváltási folyamat valamilyen fázisánál tart, valamint vannak olyan családi cégek is, amelyek már a második vagy akár a harmadik generáció hatalomátvételével foglalkoznak. Míguk a családi vállalkozások is eltérő módon interpretálják a generációváltást, másképp határozzák meg és értelmezik attól függően, hogy az utódlási folyamat éppen aktuális szakasza már lezajlott vagy éppen folyamatban van a generációváltás. Ezért elsősorban nem mennyiségi adatokból és kvantitatív elemzésből akartam kiindulni, hanem a hazai generációváltási folyamatot mélységében és a részben rejtett összefüggések mentén vizsgáltam kvalitatív módszer alkalmazásával.

Vizsgálatom alapját a Forbes magazin magyarországi működése, 2014 óta megjelent családi vállalkozásokkal folytatott interjúk képezték. Az interjúk ilyen célú felhasználására a szerkesztőségtől engedélyt kaptam. Azért választottam az adatgyűjtésnek ezt a módját, mert olyan sikeresen működő, és a generációváltást is hatékonyan menedzselő családi cégeket (nagyvállalatokat és középvállalkozásokat) kérdez meg folyamatosan a Forbes, amelyek egy PhD kutató számára kevésbé elérhetőek. Mivel a cégek számára is fontos a Forbesban történő megjelenés, ezért részvételi szándékuk és válaszadási hajlandóságuk nem volt kérdéses, nem jelentett akadályt, mint ahogy az az egyéb, a vállalkozások körében végzett felmérések során gyakran tapasztalható. Az interjúk másik fontos jellemzője az volt, hogy ezek a cégek tudatosan vállalták, hogy a nyilvánosság előtt nyilatkoznak a generációváltással kapcsolatos elképzeléseikről, nehézségeikről és megoldásaikról. Nem strukturált interjúkról van szó, hanem újságírók által készített riportokról, amelyek feldolgozásához és elemzéséhez a kvalitatív tartalomelemzés módszerét választottam.

A Forbes magazinban 2014 és 2024 között 78 családi vállalkozással készült riport jelent meg, amelyekből 57 olyan cikket azonosítottam, ahol az interjúkban részletesen foglalkoztak az adott cég generációváltásával. Ezeket a cikkeket először PDF formátumban lementettem (ehhez részben a szerkesztőségtől is kaptam segítséget), majd Word formátumra konvertáltam, eltávolítottam a bennük szereplő fotókat és az egyéb, nem a cikk tartalmához kapcsolódó elemeket (pl. reklámokat). A konvertáláshoz a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont informatikus könyvtárosaitól kaptam szakmai segítséget (professzionális OCR programmal konvertálták a cikkeket). Erre azért volt szükség, mert az elemzéshez használt Atlas.ti szoftver csak a Word formátumban feltöltött fájlokat tudja megfelelő módon használni. A feltöltött szövegek megnevezésének a cégtulajdonos család nevét használtam a könnyebb azonosíthatóság kedvéért és az évet, amikor az eredeti cikk megjelent.

A 25. függelék táblázata az elemzett vállalatok adatait tartalmazza az interjúk készítésének időpontjára vonatkozóan. Azért ezen időpontok szerinti tulajdonosi viszonyokat vettem alapul, mert ezek tükrözik az interjúban rögzített állapotot, amely a kvalitatív elemzés alapját képezte. A tulajdonosi struktúrában azóta bekövetkezett változások nem képezik a jelen kutatás tárgyát. A könnyebb tájékozódás érdekében ugyanebben a táblázatban jelenítettem meg az interjúk Forbes publikációs adatait is (év, lapszám, oldalszámok).

3.3. Az alkalmazott elemzési módszer

A rendelkezésre álló adatok többoldalú vizsgálatához mixed-method (deduktív és induktív) megközelítést alkalmaztam az Atlas.ti CAQDAS (*Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis*) szoftver segítségével. Az Atlas.ti számítógépes adatelemző szoftver, amelyet elsősorban kvalitatív kutatások során használnak komplex szöveges, vizuális, auditív és multimodális adatok strukturált feldolgozására. A program lehetővé teszi és felgyorsítja az adatok szisztematikus kódolását, azok tematikus kódcsoporthoz rendezését, valamint a kódok közötti összefüggések elemzését. Alkalmas deduktív és induktív adatelemzésre, és funkciói segítségével képes mintázatok, kódkapcsolatok, összefüggések megjelenítésére és azonosítására. Mesterséges intelligencia (AI) alapú funkciói többek között az automatikus kódolást is lehetővé teszik, de ezek a funkciók magyar nyelven egyelőre csak korlátozottan működőképesek (Gupta, 2024).

A deduktív elemzés célja az volt, hogy a saját modellemben összegzett, a generációváltásra hatást gyakorló változókat vizsgáljam, valamint a modell alapján megfogalmazott hipotézisek érvényességét teszteljem. Ezzel párhuzamosan az induktív elemzés lehetőséget adott arra, hogy a generációváltással kapcsolatos jelenségek mélyebb összefüggéseit feltárjam, a kódolás során az adatokban rejlő mintázatok azonosításával.

A kvalitatív elemzés első lépéseként deduktív megközelítést alkalmaztam az Atlas.ti szoftver segítségével. Ennek keretében 57 interjút kódoltam a saját modellemben meghatározott elméleti változók mentén (lásd 8. táblázat). A deduktív elemzés célja az volt, hogy megvizsgáljam a korábban megfogalmazott hipotézisek érvényességét. (Az Atlas.ti-ből importált ábrák és táblázatok szerepelnek abban a szöveggörnyezetben, amelyik rájuk vonatkozik az értelmezhetőség miatt, de a jobb láthatóság és felbontás érdekében ezek teljes oldalas változata a Függelékben is megtalálható.)

A modell öt kulcsváltozót tartalmaz (inkubens, utód, utódlási terv, család és vállalkozás), amelyekhez kétféle tényezőcsoportot rendeltem: a generációváltást előmozdító, valamint azt hátráltató tényezőket. A jelen elemzés során az előmozdító tényezőkre koncentráltam – ezekből összesen 35 szerepelt a kódolásban. A hátráltató tényezőket a vizsgálatból kizártam, mivel a minta kizárólag olyan családi vállalkozásokból állt, amelyeknél a generációváltás sikeresen megvalósult, vagy az utódlási folyamat már majdnem lezárult.

A 35 kódot az eredeti öt kulcsváltozónak megfelelő kódcsoporthoz rendeztem. Minden kódhoz és kódcsoporthoz meghatározást fűztem a *comment* (megjegyzés) funkció

segítségével, a kódcsoportokat pedig memókkal láttam el, amelyek részletes szakirodalmi hivatkozások alapján definiálják az adott fogalmi egységeket. A kódokat és meghatározásaikat a kódkönyv foglalja össze (lásd 10. függelék). A kódolás egységének a bekezdést választottam mondatok helyett. Ennek két fő oka volt: egyrészt a mondatok önmagukban gyakran túlságosan rövidnek bizonyultak ahhoz, hogy a vizsgált kategóriák komplex tartalmát megfelelően tükrözzék. Másrészt a mondatszintű kódolás az idézetek (quotations) számának jelentős megnövekedéséhez vezetett volna, ami egyrészt nehezítette volna az elemzés áttekinthetőségét, másrészt az elemzési folyamat során az értelmezési egységek túlságosan fragmentálttá váltak volna. A kódolás eredményeként többször előfordult, hogy egy-egy szövegegységet többféle kóddal is elláttam.

Az elemzés a kódok gyakoriságának vizsgálatával indult, amit több lépésben végeztem el. Először az abszolút gyakorisági értékeket összegeztem (lásd 12. ábra), majd azt néztem meg a *Code-Document Table* (kód-dokumentum táblázat) funkcióval, hogy az egyes interjúkon belül hány szövegegység (bekezdés) lett kódolva az abszolút gyakoriság (lásd 13. ábra), majd a relatív gyakoriság alapján. A dokumentumok eltérő hosszúságának torzító hatását azzal szüntettem meg, hogy az egyes kódcsoportokon belül normalizáltam a kódolt szövegegységek számát, és így vizsgáltam meg az abszolút és a relatív gyakorisági értékeket (lásd 11. függelék).

A következő lépésben a kódtársítási mátrix (*Code co-occurrence matrix*) elemzése történt, ami azt térképezte fel, hogy az egyes tényezők milyen gyakorisággal fordulnak elő együtt a különböző változók mentén (lásd 12. táblázat, 14. függelék), és milyen az egyes kód párok *c*-koefficiens értéke. A kódtársítások alapján Sankey-diagramon (lásd 14. ábra, 15. függelék) vizualizáltam az egyes kódok közötti kapcsolatokat. Végül a leggyakoribb kódok közötti kapcsolatot hálózati diagramon (lásd 15. ábra, 16. függelék) is megjelenítettem.

Míg a deduktív elemzés során egy előzetesen megfogalmazott elméleti keret változóit vizsgáltam, az induktív kódolás és elemzés célja az, hogy feltárjam azokat a tényezőket, amelyek tovább árnyalhatják az utódlási folyamattal kapcsolatos eddigi megállapításokat.

Az Atlas.ti-ben az elemzéshez külön projektbe ismételten feltöltöttem az összes interjút. Az induktív kódoláshoz a *Text search* (Szövegkutatás) funkcióját alkalmaztam a VAGY (OR) logikai operátor (Boolean operator) alkalmazásával. Az ÉS (AND) logikai operátort ebben a kódolási körben nem használtam, mivel a vizsgálat nem a különböző tényezők együttes előfordulására, hanem új szempontok és témák azonosítására irányult.

A kódolás több ciklusban történt. Az első körös kódolás során az 57 interjúban összesen 231 különálló kódot alkalmaztam, amelyekhez 393 idézet (*quotation*) tartozott. Minden kódhoz magyarázatot fűztem a hozzájuk rendelt megjegyzésekben (*Comment*). A kódolt szövegrészek (jellemzően félmondatok vagy teljes mondatok) ebben a szakaszban rövidebbek voltak, mint a deduktív elemzés során.

A kódokat tematikai hasonlóság alapján 16 kódcsoportha rendeztem, azonban a kódok mennyisége kezelhetetlenül nagyra bizonyult. Ezért a második körös kódolás során – az Atlas.ti *Merge Codes* (Kódok összevonása) funkciójának segítségével – a kódcsoporthok belül tematikai azonosság alapján a kódok számát 75-re csökkentettem. Az összevonások során a korábbi, különálló kódok jelentését memókban (*Memo*) rögzítettem. Emellett két-két kódcsoporthot összevontam, mert tematikai szempontból nem volt indokolt a különválasztásuk, így a második körös kódolás végére 14 tematikus kódcsoporth maradt.

A harmadik körös kódolás során még további kódösszevonásokat hajtottam végre, valamint töröltem azokat a kódokat, amelyekhez mindössze egy-egy idézet tartozott, és amelyek által jelzett tényezők nem bizonyultak relevánsnak a generációváltás jellemzőinek szempontjából. Ennek eredményeként a végső kódszám 46-ra, a kódcsoporthoké 13-ra, és az idézeteké 381-re csökkent. Néhány esetben a végső kódneveket is módosítottam, hogy jobban tükrözzék az alájuk tartozó tematikai összefüggéseket. Az összevonásokat és törléseket összesen 65 memóban dokumentáltam, hogy az elemzés során visszakereshetők legyenek az eredeti, önálló kódok és az általuk megjelenített tartalmi jellemzők. A folyamat végén a *Find Redundant Codings* (redundáns kódok azonosítása) funkció segítségével ellenőriztem, hogy maradtak-e egymást átfedő kódolások az összevonások után. A program összesen négy ilyen esetet jelzett, amelyeket töröltem az érintett idézetekből. Ennek eredményeként a kódolt szövegrészek száma végül 378 lett, és két kód esetében csökkent a gyakoriság. A 18. függelék jeleníti meg a kódcsoporthokat és a kapcsolódó kódokat.

Elsőként a kódok gyakorisági előfordulását vizsgáltam abszolút értéken, figyelmen kívül hagyva az interjúk eltérő hosszúságát (16. ábra). Következő lépésként a normalizált abszolút kódgyakoriságokat - kódcsoporthos bontásban - Sankey-diagram segítségével vizualizáltam, amely lehetővé teszi a kódok és dokumentumok közötti kapcsolatok dinamikus ábrázolását (lásd 17-20. ábra). Végül a legjelentősebb kódok közötti kapcsolatokat hálózati diagramon ábrázoltam (lásd 21-22. ábra).

Összességében a módszertani fejezet bemutatta a vizsgálat kiindulópontját jelentő kutatási kérdéseket és hipotéziseket, az adatgyűjtés forrásait és folyamatát, valamint az alkalmazott kvalitatív elemzési megközelítést. A deduktív és induktív tartalomelemzés kombinációja lehetővé tette, hogy egyrészt ellenőrizzem a szakirodalom és a saját modellem alapján felállított feltételezéseket, másrészt feltárjam azokat a további tényezőket és összefüggéseket, amelyek a magyarországi családi vállalkozások generációváltási folyamatait árnyaltabban értelmezik. A módszertani keretek ismertetése ezzel megteremtette az alapot az eredmények bemutatásához, amely a következő fejezetben részletesen kerül kifejtésre.

4. KUTATÁS: A HAZAI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK VIZSGÁLATA

A fejezet célja, hogy bemutassa a magyarországi családi vállalkozások sajátos helyzetét és azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák működésüket és generációváltási folyamataikat. Elsőként a hazai családi vállalkozások történeti és gazdaság kontextusát, valamint legfontosabb jellemzőit tekintem át, amely keretet ad a vizsgálathoz és megvilágítja a kutatás háttérét. Ezt követően a deduktív elemzés eredményeit ismertetem, amely a szakirodalmi alapokon és a saját modellemből kiindulva megfogalmazott hipotézisek érvényességét vizsgálja. Végül az induktív elemzés bemutatása következik, amely új szempontok és tartalmi mintázatok feltárásával egészíti ki a deduktív vizsgálat eredményeit, és árnyaltabb képet nyújt a hazai családi vállalkozások utódlási folyamatairól.

4.1. A magyarországi családi vállalkozások helyzete és jellemzői

A hazai családi vállalkozások mai helyzetének megértéséhez érdemes visszatekinteni egészen a rendszerváltás előtti időkhöz, mert ez magyarázatot adhat a magyar átmeneti gazdaság (*transitional economy*) jellemzőire. A rendszerváltás nem csak a politikai rezsimet változtatta meg, de gyökeres átalakulást eredményezett a negyven éven át fennálló szocialista tervgazdálkodáson alapuló gazdaság működésében is. A változás már az 1980-as évek második felében elkezdődött, akkor indultak el azok a folyamatok, amelyek biztosították, hogy az ország áttérjen a piacgazdasági rendszerre (Szerb - Rideg, 2023). 1988-ban lépett hatályba a társasági törvény, ami lehetővé tette a magánvállalkozások létrehozását. Az egy évvel később bekövetkező rendszerváltás után pedig a vállalkozások működésének további jogi kereteit is kialakították. Erre az időszakra tehető a magyar gazdaság legnagyobb vállalatalapítási hulláma (Kállay, 2003). A regisztrált vállalatok száma hirtelen drasztikus növekedésnek indult, aminek következtében 1990-ben már majdnem félmillió vállalkozást regisztráltak, majd négy év múlva ez a szám megduplázódott, több mint 1 millió regisztrált vállalkozásra (Szerb - Rideg, 2023). Ezek többsége mikrovállalkozás volt. Jellemző volt erre az időszakra, hogy a nagyszámú új és tapasztalatlan vállalkozónak köszönhetően a fennmaradásra és növekedésre képtelen vállalkozások aránya példátlanul magas volt, amit ráadásul rendkívül nagymértékű gazdasági visszaesés kísért (Kállay, 2003). Mindez kivételesen nehéz körülmények közé kényszerítette a kisvállalkozásokat.

Azonban mégis ebben az időszakban jött létre számos olyan, még ma is sikeresen működő vállalkozás, köztük nagy számban családi tulajdonú vállalkozások, amelyek mostanra érkeztek életciklusuknak abba a fázisába, hogy az utódlás kérdésével foglalkozzanak.

Mi a következménye ennek az egyedi fejlődési útnak? Mi a jelentősége a családi vállalkozások generációváltása szempontjából? Az utódlás problematikájának kutatását eleve megnehezíti az a tény, hogy a családi vállalkozásokban a generációváltás jelensége tipikusan 20-30 évente fordul elő (Sharma et al., 2001). Azonban egy olyan gazdaságban és társadalomban, ahol nem teltek el olyan évtizedek, amikor a magánvállalkozásokat tiltották, valamint a korábban sikeresen működő vállalatokat, köztük számos családi céget – sokszor erőszakkal – privatizáltak, a vállalkozások fejlődése a jellemző életciklus görbét követheti, ebbe beleértve az utódlás folyamatát is. Magyarországon ezzel szemben két olyan jelentős időszak is volt, amikor a vállalatok alapításának, működésének és fejlődésének alakulásába mesterségesen beavatkoztak. Az egyik ilyen időszak 1947-től kezdődött, aminek következtében a magán- vagy családi tulajdonú vállalkozások működése ellehetetlenült, mert privatizálták vagy megszüntették őket. A másik időszak az 1990 utáni periódus, amikor a jogszabályi változások újra lehetővé tették a magán tulajdonú vállalkozások alapítását és működtetését. Ez egyfajta mesterséges fejlődési folyamatot generált a hazai gazdaságban, mivel mindössze néhány év különbséggel, szinte egyszerre, nagyon nagy számban alapítottak vállalkozásokat, amelyek közül rengeteg meg is szűnt néhány éven belül. Azonban voltak olyan, azóta is sikeresen működő cégek, köztük családi vállalkozások is, amelyek most szinte megint egyszerre, néhány év eltéréssel kényszerülnek az utódlásra az alapító-tulajdonosok életkora okán.

Ennek pozitív következménye a kutatók számára, hogy lehetőségük nyílik viszonylag nagy mintán a családi vállalkozások utódlási folyamatainak vizsgálatára. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az elmúlt évtizedekben ne zajlott volna generációváltás számos családi vállalkozáson belül, azonban a közeljövőben az ilyen cégek száma várhatóan jelentősen nőni fog.

A helyzet kevésbé kedvező kihatása, hogy a magyarországi családi vállalkozás kutatás már eddig is fáziskésésben volt a nemzetközi vizsgálatokhoz viszonyítva. Itt még nem telt el elég idő a rendszerváltás után indult és azóta is működő vállalkozások életében ahhoz, hogy sok olyan jelenséget vizsgálni lehessen, amelyeket már eddig is széleskörűen

elemeztek a nemzetközi empirikus kutatások során. Ezen jelenségek egyike az utódlási folyamat és az azt befolyásoló, esetlegesen speciálisan magyar tényezők.

A hazai családi vállalkozás kutatás viszonylag rövid múltra tekint vissza. Tíz-tizenöt évvel ezelőtt még csak elvétve foglalkoztak a kutatók ezzel a kérdéskörrel. Azóta egyre nagyobb számban jelennek meg tanulmányok, műhelymunkák, és hoznak létre kutatói adatbázisokat családi vállalkozásokkal összefüggésben. A legfontosabb adatbázisok és kutatási programok: az Opten Informatikai Kft., valamint a Dun & Bradstreet Hungary Kft. által működtetett céginformációs rendszerek, a Budapest Gazdasági Egyetemmel együttműködő Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Iroda és az általuk elindított Családi Vállalkozás Kutatási Program, a Budapest Corvinus Egyetem Családi Vállalkozások Központja, a K&H családi nagyvállalatok adatbázisa, a PTE Közgazdaságtudományi Karán a Mikro-, Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatócsoport (KKVVKK) magyar kis- és középvállalati primer adatállománya, a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) adatállománya. Ez a fejlődés mindenképpen öröndetes, azonban az adatbázisok hozzáférhetősége korlátozott, fókuszpontjuk eltérő, és a családi vállalkozások más-más szegmensére fókuszálnak. Ennek ellenére azt gondolom, hogy minél több empirikus vizsgálat zajlik az egyes vállalatípusokkal kapcsolatban, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a közeljövőben létrejöhet egy olyan tudásbázis, amelyik megbízható adatokkal szolgálhat a családi vállalkozások különböző csoportjaira (mikro-, kis- és középvállalkozások, nagyvállalatok) vonatkozóan.

4.1.1. A családi vállalkozások száma és aránya a vállalati szektoron belül

Kardinális kérdés az is, hogy tulajdonképpen hány családi vállalkozás működik ma Magyarországon. Több kutatás is megkísérelte adatelemzés alapján megbecsülni a számukat, de meglehetősen eltérő arányokat állapítottak meg. Több oka is lehet ennek az ellentmondásos eredménynek. Az egyik lehetséges magyarázat visszavezet bennünket a családi vállalkozások meghatározásához. Attól függően, hogy miként definiáljuk a családi vállalkozásokat, más eredményre vezet az alapsokaság szűrése, illetve sok esetben a sokaság sincs pontosan lehatárolva (Kása - Radácsi - Csákné Filep, 2019). A másik lehetséges ok a családi vállalkozások heterogenitásában rejlik, ami azt jelenti, hogy a mikro- és kisvállalkozásokon keresztül a középvállalkozásokon át egészen az akár több milliárd forint bevételt elérő, tőzsdén jegyzett nagyvállalatok is családi vállalkozásnak tekinthetők attól függően, hogy miként határozzuk meg a családi vállalkozásokat, milyen változók mentén választjuk

le azokat a nem családi vállalkozásoktól (Drótos et al., 2018). Szinte lehetetlen egy ilyen heterogén népességet vizsgálni. Ez lehet az oka, hogy a magyar családi vállalkozások számának meghatározására irányuló kutatások rendre leszűkítik a vizsgálat kritériumrendszerét és vagy a családi kkv-kat, vagy a családi nagyvállalatokat elemzik. Az alábbiakban néhány ilyen vizsgálat eredményét összegzem.

Kadocsa (2012) kutatása a családi vállalkozások vonatkozásában elsősorban a versenyképesség vizsgálatára irányult. Az alapsokaságot a KSH 2006. évi adatai alapján határozták meg, kizárva 0-9 főt foglalkoztató mikrovállalkozásokat. A bemutatásra kerülő felmérés nem vette célba a mezőgazdaságot, az ott működő családi gazdaságokat, inkább a gazdaság többi szektorára terjedt ki. Az alapsokaságból kiválasztott, általuk vizsgált 400 vállalkozásból végül 378 kkv felmérése volt értékelhető. Ebből a mintából 322 vállalkozás felelt meg a családi vállalkozás kritériumainak, ami 85,2 százalékos arányt jelent (Kadocsa, 2012). Ez az arány jóval magasabb, mint a továbbiakban bemutatott vizsgálatok által megállapított arány. A különböző eredmények összehasonlíthatóságát nehezíti az a tény, hogy más alapsokaságból indultak ki, és a családi vállalkozások más csoportjait elemezték.

Az Opten Informatikai Kft. 2016-os közleménye szerint Magyarországon 110 ezerre tehető azon cégek száma, ahol a tulajdonosok és ügyvezetők között valamilyen rokoni (apai, anyai vagy testvéri) kapcsolat áll fenn (Opten Kft., 2016). A közlemény nem határolja le, hogy milyen sokaságból választották ki a 110 ezer céget. Annyit lehet tudni a sokaságról, hogy nem tartozik bele a 2016-ban működött 350 ezer egyéni vállalkozó és 130 ezer olyan gazdasági társaság, amelyek ténylegesen nem is gazdasági társaságként működnek, mert az egyszemélyes tulajdonos egyben az egyetlen cégjegyzésre jogosult személy (Opten Kft., 2016). 2022-ben az Opten Kft. újra megbecsülte a lehetséges családi vállalkozások körét az általuk nyilvántartott adatbázis alapján. A vállalkozásokon belüli különböző rokoni kapcsolatokat vizsgálták, és megállapították, hogy 101 ezer olyan társas vállalkozás van, amelyik menedzsmentjében házastársi kapcsolat mutatható ki, 33 ezer vállalkozásban azonosítható testvéri kapcsolat, 27 ezer cégben anya-gyermek kapcsolat, míg 20 ezer cégben apa-gyermek kapcsolat (Opten Kft., 2022b). Azonban arra célszerű felhívni a figyelmet, hogy míg a többi hasonló vizsgálat szigorúan valamilyen elfogadott családi vállalkozás definíció alapján becsüli meg a családi cégek számát és arányát, itt csak annyit lehet tudni, hogy a rokoni kapcsolatok meglétéből indultak ki, és nem vizsgálták más kritériumok meglétét. A hazai vállalkozásokat nyilvántartó talán legnagyobb magyarországi adatbázis azonban felbecsülhetetlen értékű és számos fontos megállapítást eredményezett már.

Az Opten Kft. az adatbázisuk adatai alapján azt is megnézte, hogy milyen a családi vállalkozások regionális megoszlása megyénként és a fővárosban (9. függelék). A vállalkozások számát és arányát tekintve is nagy a szórás. Hiába Tolna megyében a legnagyobb arányú a családi vállalkozások száma az összes társas vállalkozáshoz viszonyítva, ha a vállalkozások száma viszont a legalacsonyabb. Ennek pont az ellenkezője igaz, ha a fővárosi adatokat vizsgáljuk, ahol a legtöbb társas vállalkozás található, és a legtöbb családi cég, azonban a családi vállalkozások aránya itt a legalacsonyabb, ami részint magyarázható a fővárosban működő nagyszámú multinacionális céggel is, ahol a családi vállalkozás jelleg kevésbé jellemző (Opten Kft., 2022b). A regionális megoszlás számai mögött meghúzódó pontos okok még feltárásra várnak, amelyek további magyarázattal szolgálhatnának a hazai családi vállalkozások működésével kapcsolatban.

Drótos et al. (2018) kísérletet tettek arra, hogy felmérjék a teljes családi vállalkozás népességet országosan reprezentatív mintán. Az egyik legfontosabb kiindulási pontjuk, ami a nemzetközi kutatásokban (Zellweger et al., 2013; Nordqvist - Sharma - Chirico, 2014; Memili - Dibrell, 2019; Daspit et al., 2021) is egyre nagyobb hangsúlyt kap, hogy célul nem azt tűzték ki, miképpen tudnák megkülönböztetni a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól, hanem a családi cégek heterogenitására fókuszálva azt vizsgálták, hogy milyen belső csoportokra oszthatóak a hazai családi vállalkozások, és milyen jellemzők különböztetik meg ezeket a csoportokat egymástól. A vizsgálatukba olyan cégeket vontak be, amelyek 2016-os éves árbevétele 80 millió és 150 milliárd forint közé esett, de kizárták a pénzügyi szolgáltatással foglalkozó cégeket, valamint az egyéni vállalkozókat (Drótos et al., 2018; Wieszt - Drótos, 2018). Kutatásukkal, amelyben családi kkv-kat és családi nagyvállalatokat egyaránt vizsgáltak, megpróbálták meghatározni a magyar családi vállalkozások demográfiáját, összetételét, megoszlásukat és belső folyamataikat. Vizsgálatuk eredménye, hogy a minta 83 százaléka családi cég. Méretkategóriák szerint is megnézték a családi vállalkozások arányát, ami a következőképpen alakult: a kisvállalkozások 86 százaléka, a középvállalkozások 69 százaléka és a nagyvállalatok 64 százaléka tekinthető családi cégnek (Drótos et al., 2018).

Kása - Radácsi - Csákné Filep (2019) arra törekedtek, hogy megbecsüljék a hazai családi vállalkozások arányát. Kiindulási alapsokaságnak a magyarországi kkv-szektorot tekintették, néhány korlátozó szempont figyelembevételével. Mind az egyéni vállalkozásokat, mind az 1-2 fős mikrovállalkozásokat kizárták a vizsgálatukból arra a felvetésre alapozva, hogy ezek nem feltétlenül működnek vállalkozásszerűen, továbbá magas arányuk torzította

volna a mintát. További megkötésük az volt, hogy csak olyan önálló vállalkozásokat vizsgáltak, ahol a foglalkoztatottak száma 3-250 fő között volt, és a vállalkozások éves forgalma 50 millió és 15 milliárd forint közé esett. Az Opten 2017-es adatbázisából kiindulva a fenti kritériumok alapján lehatárolt alapsokaság 50 604 vállalkozásból állt (Kása - Radácsi - Csákné Filep, 2019). Telefonos megkeresésekkel ezt szűkítették le 385 elemes mintára. Érdekes megjegyezni, hogy ez 27 502 kísérlet után alakult ki, ami csupán 1,34 százalékos válaszadási hajlandóságot jelent a vállalkozások részéről. Majd hármassúlyozással a minta nagyságát 295 elemszámban határozták meg, amit három szempont szerint (székhely megyei bontásban, foglalkoztatottak létszáma és árbevétele) reprezentatívnak tekintettek az alapsokaságra nézve. Számításaik alapján a vizsgált korlátok figyelembevételével arra a következtetésre jutottak, hogy a családi vállalkozások száma 28 276 és 34 502 között van. Vizsgálatukat később kiterjesztették a legkisebb méretkategóriára is, hogy itt is meghatározzák a családi vállalkozások arányát, aminek eredménye, hogy az 1-9 fős létszám-kategóriában a családi vállalkozások aránya 63-70 százalék közé tehető, míg az eredetileg vizsgált 3-99 fős kategóriában 57-66 százalék az arányuk (Kása - Radácsi - Csákné Filep, 2019).

Rideg et al. (2022) a Szerb László által vezetett Mikro-, Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatócsoport (KKVVKK) magyar kis- és középvállalati versenyképességre vonatkozó primer adatállományának felhasználásával elemezték a mintán belüli családi vállalkozások versenyképességét. Az 1051 családi és nem családi mikro-, kis- és középvállalatból álló magyar mintán belül a családi vállalkozások aránya 44,2 százalék, ami elmarad a fentebb bemutatott kutatás (Kása - Radácsi - Csákné Filep, 2019) 57-66 százalékos eredményétől. Ennek egyik oka a szerzők szerint az lehet, hogy vizsgálatuk nem terjedt ki a családi mikro-vállalkozásokra, amelyek körében nagyobb arányban találhatók családi vállalkozások (Rideg et al., 2022).

Kállay - Szabó (2023) az Opten 2021-es vállalati adatbázisát vizsgálták, és ebből szűrték le az alapsokaságot, amelyet a magyarországi székhellyel rendelkező és 2020-ban legalább 12 millió forint nettó árbevételt elérő vállalkozások alkottak. Ez összesen 187 228 céget jelentett, közülük 144 ezer családi vállalkozásként azonosítható céget találtak, ami az alapsokaság 77 százaléka.

A bemutatott kutatások összegzéseként elmondható, hogy méretkategóriától függően a családi vállalkozások aránya a szintén eltérő adatbázisok és szempontok alapján definiált

alapsokaságnak tekintett vállalati körben a 57 százaléktól egészen 83 százalékig terjed. Ebben az összevetésben nincsenek benne az országosan nem reprezentatív mintán végzett elemzések. A kutatások számos fontos aspektussal járulnak hozzá a magyarországi családi vállalkozás állomány feltérképezéséhez, és öröndetes, hogy az elmúlt bő évtizedben egyre több kutatás született a témában, azonban szükséges lenne a jövőben a családi vállalkozások kutatásait, a különböző kutatócsoportok munkáit összehangolni, hogy pontosabb adatokkal rendelkezünk a hazai családi cégek gazdasági súlyával kapcsolatban.

4.1.2. A hazai családi vállalkozások néhány fontos jellemzője

A hazai családi vállalkozások számának meghatározása mellett az is nehézségekbe ütközik, hogy pontos képet kaphassunk a családi vállalkozások jellemzőiről, ezzel összefüggésben is meglehetősen eltérő megállapításokat tesznek a különböző kutatások. Ennek az eltérésnek az egyik oka a családi vállalkozások heterogenitásában keresendő. A nemzetközi és hazai családi vállalkozás kutatásban is egyre erősödik az az irányvonal, amelyik azt hangsúlyozza, hogy a pontosabb vizsgálatok érdekében, a családi vállalkozásokat nem egységes entitásként kellene vizsgálni, hanem annak figyelembevételével, hogy melyik vállalkozói kategóriába sorolhatóak (Daspit et al., 2021; Wieszt, 2020; Drótos et al., 2018; Neubaum, Kammerlander and Brigham, 2019; Miller et al., 2018; Nordqvist, Sharma and Chirico, 2014; Csákné Filep, 2012).

A hazai családi vállalkozásokat is ugyanilyen heterogenitás jellemzi. A legnagyobb családi cégeket, cégcsoportokat a Forbes gyűjti össze 2014 óta. 2023-ban is megnevezték a 25 legértékesebb családi céget. Azokat a cégeket azonosították családként, ahol a menedzsmenten belül vezető pozíciót betöltő tagok között vérségi kapcsolat van. Nem vették viszont figyelembe azokat a cégeket, amelyek házastársak tulajdonában vannak, de a menedzsmentnek nincs olyan tagja, aki rokon szálal kapcsolódna a tulajdonos házastárshoz. A másik fontos kritériumuk az volt, hogy a cég legalább 50 százalékban egy család tulajdonában legyen (Bánáti, 2023). Nyilvános adatok, elsősorban az EBITDA (adózás, kamatok és értékcsökkenési leírás előtti eredmény) alapján számolták ki a cégek értékét. A tíz legértékesebb családi cégcsoport látható a *10. táblázatban*.

10. táblázat: A tíz legértékesebb hazai családi cég 2023-ban

	Cég/cégcsoport	Becsült érték Mrd Ft	Család	Generációk száma	Központ	Alapítás éve
1.	Mészáros csoport (6 cég*)	526,1	Mészáros család	2	Felcsút	2001
2.	MPF Holding	408,3	Felcsuti család	2	Svájc	1998
3.	Bonafarm csoport (7 cég)	320,4	Csányi család	2	Budapest, Pécs, Szeged, Bóly, Szentes, Nádudvar, Mohács	2004
4.	Duna csoport	168,0	Szíjj család	2	Tiszaújváros	1996
5.	Gránit Pólus csoport	154,2	Demján Sándor örökösei	2	Budapest	1995
6.	Nitrogénművek csoport (3 cég)	147,9	Bige család	2	Nyíregyháza, Pét	1990
7.	Jász-Plasztik Kft.	122,7	Kasza család	2	Jászberény	1990
8.	77 Elektronikai csoport (2 cég)	100,1	Zettwitz család	2	Budapest	1986
9.	Budapesti Ingatlan Nyrt.	99,9	Schmidt-Ungár család	2	Budapest	1995
10.	Master Good csoport (2 cég)	96,5	Bárany család	2	Kisvárd	1994

Forrás: (Bánáti, 2023) alapján saját szerkesztés

Megjegyzés: * Azon cégek, ahol érvényesül a családi irányítás.

A 25 legértékesebb családi cég közül a két legfiatalabb a Mészáros és Mészáros Kft. (Mészáros csoport), valamint a Bonafarm csoport. Előbbi 2001-ben alapították, míg utóbbi esetében az kiemelendő, hogy 2004 az agrárportfólió kialakításának a kezdete. A többi céget az 1990-es években vagy még korábban alapították.

Érdekesség, és a generációváltás szempontjából jelentős tény, hogy két olyan cég is található az élmezőnyben, amelyeket a 19. században alapítottak. Az egyik a Bárdi Autó Zrt., amelynek története 1895-ben kezdődik, a másik pedig a Zwack Unicum Nyrt., amelyet Zwack József hozott létre 1840-ben. Mindkét cég átvészelte a két világháborút, a nagy gazdasági világválságot, de 1948-ban államosították őket. A rendszerváltás után tudták a hajdani tulajdonos családok újraindítani a cégeket, melyeket jelenleg a negyedik és ötödik generáció irányít (*Cégtörténet Bárdi Autó Zrt.*, 2024; *Történet Zwack Unicum Nyrt.*, 2024).

A 25 legértékesebb családi cégcsoport a családi vállalatok csúcsán helyezkedik el. Bevételeik, szervezeti felépítésük, professzionális működésük teljesen eltér a spektrum másik végén található mikro- és kisvállalkozásokétól, melyek szintén családi vállalkozásnak tekinthetők a tulajdonosi szerkezetük és működésük alapján. Azok a jellemzők, amelyek

közösek vagy hasonlóak a legnagyobb családi cégek esetében, még nem tipikusak a családi kisvállalkozások esetében. Utóbbiak valószínűsíthetően életciklusuk olyan fázisában vannak, amelyekben a legértékesebb családi cégek évtizedekkel ezelőtt voltak.

Mit jelent ez a hazai családi vállalkozás kutatás szempontjából? Egységes családi vállalat jellemzőket szinte lehetetlen megállapítani. Érdemesebb helyette a heterogenitásra helyezni a hangsúlyt és az ez alapján megkülönböztethető vállalkozás csoportokra fókuszálni külön-külön, és azokkal kapcsolatban kutatást folytatni.

A következőkben összegzem a különböző kutatások eredményeit a családi vállalkozások jellemzőit illetően, az itt vázolt heterogenitást figyelembevételével, amennyiben a források azt lehetővé teszik. Két olyan adat van, ami viszonylag egyértelmű alapot ad a csoportosításhoz, amelyek a legtöbb vizsgálatban meg is jelennek, ez az alkalmazottak száma és a vállalkozás bevétele. Abban már nincs egységes hozzáállás, hogy mi tekinthető családi vállalkozásnak. A fenti leírásokból látható, hogy volt olyan elemzés, amelyik nem tekinti családi vállalkozásnak azt a céget, amelyik egy házaspár tulajdonában van, de nincs a menedzsmentben képviselője a tulajdonos családnak (Bánáti, 2023), míg más vizsgálatban az az egyik meghatározó kritérium, hogy egy házaspár mindkét tagja közreműködik a menedzsmentben (Opten Kft., 2016). Az ilyen látszólagos ellentmondások ellenére is érdemes áttekinteni, hogy melyik kutatás milyen megállapításokat tesz a családi vállalkozásokkal kapcsolatban, mert minél több információt és adatot ismerünk, annál árnyaltabbá válik a kép ezekkel a cégekkel kapcsolatban.

Rideg et al. (2022) a 2018–2021-es évre vonatkozóan statisztikai módszerekkel vizsgálták az 1051 családi és nem családi mikro-, kis- és középvállalatból álló magyar mintát, amin belül a családi vállalkozások aránya 44,2 százalék. Vizsgálatuk eredményeként négy olyan területet azonosítottak, ahol a családi vállalkozások és nem családi tulajdonú vállalkozások között jelentős különbség detektálható. Ezek a hazai piac és verseny, a gazdasági és innovációs együttműködések, az adminisztratív gyakorlat és döntéshozatal, valamint a vállalatok életkora. Ezek alapján megállapították, hogy a hazai családi vállalkozások hosszabb ideje és inkább lokális piacon működnek. A tőkekiadásuk relatíve magasak, szemben az alacsonyabb K+F ráfordításokkal. A pénzügyi magatartásukat az óvatosság jellemzi, aminek az egyik oka az lehet, hogy nem csak a cég, de a tulajdonos család megélhetése is függ a vállalkozás esetleges veszteségeitől (Berrone - Cruz - Gomez-Mejia, 2012). A türelmes pénzügyi tőke (lassan megtérülő, hosszú távú befektetés) a családi vállalkozások

különleges erőforrásának tekinthető (Sirmon - Hitt, 2003). Kevésbé jellemző rájuk a formalizáltság akár az adminisztrációt, akár a döntéshozatalt illetően. Viszont intenzívebb a többi gazdasági szereplővel történő együttműködésük, mint a nem családi vállalkozásoké (Rideg et al., 2022).

Kövi-Varga - Hornyák (2024) a PTE KTK KKV versenyképességi kutatócsoport kutatási eredményeinek felhasználásával az adatállományon belüli 505 hazai családi kisvállalat online jelenléttel kapcsolatos adatait elemezték. Eredményük alapján megállapítható, hogy a vizsgált cégeknek kevesebb, mint a fele rendelkezik online reprezentációval valamelyik közösségi média felületen, 25 százalékuk pedig gyakorlatilag szinte semmilyen formában sincs jelen online. Kutatásuk további megfigyelése, hogy minél érettebb egy családi kisvállalkozás, annál inkább jellemző rá versenyképesség.

Az Opten Kft. (2016) elemzése szerint a családi vállalkozások 60 százalékára jellemző, hogy a tulajdonosok és a cégjegyzésre jogosultak csak a család tagjaiból állnak, ami azt jelenti, hogy ezeknek a cégeknek a vezetésében egyáltalán nem vesznek részt a családon kívüli személyek. A különböző kutatások alapján ez nem feltétlenül pozitív jelenség, mert egy bizonyos szintű vállalati fejlettség már igényelné a professzionalizálódásnak azt a fokát, ahol a vezetői pozíciókra nem a családhoz tartozás jogán, hanem a szakértelem szintje alapján választanak ki a menedzsment tagjait. Előbbi nepotizmust eredményezhet, és azon keresztül pedig a teljesítmény csökkenését és a fejlődés elmaradását okozhatja (Le Breton-Miller - Miller - Bares, 2015; Dekker et al., 2015; Madison et al., 2018). A professzionalizálódás irányába mutat az a tény is, hogy már 2016-ben 1 800 családi vállalkozás éves árbevétele lépte át az 1 milliárd forintos határt. Ez azt is jelenti, hogy a családi vállalkozások gazdasági súlya és ereje egyre jelentősebb a hazai gazdaságon belül is (Opten Kft., 2016).

A magyarországi Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2022-2023-as nemzeti jelentésében öröndetes fejleményként jelennek meg a családi vállalkozások (Csákné Filep et al., 2023) arra való tekintettel, hogy azok jelentős szerepet töltenek be az egyes nemzetgazdaságokon belül. A 2022-es adatfelvétel során Magyarországon is gyűjtöttek adatokat a családi vállalkozásokra vonatkozóan, ami lehetőséget adott a családi és nem családi vállalkozások a korábbiakban alkalmazott tipizálásától eltérő megközelítésre. A vizsgálatban hat vállalkozástípust különböztettek meg az alapján, hogy milyen a válaszadó tulajdonlása, részt vesz-e a család a vállalkozás irányításában, illetve a tulajdonlásban. Ezek közül

négyet azonosítottak úgy, hogy az megfelel a családi vállalkozás kritériumainak. Ezek a *közösen irányított* családi vállalkozás, ami azt jelenti, hogy az egyszemélyi tulajdonlás mellett a válaszadó bevonja a családját is az irányításba. A *közösen tulajdonolt és irányított* családi vállalkozás többségében a válaszadó családjának tulajdonában van, és a család az irányításban is szerepet vállal. A *közösen tulajdonolt* családi vállalkozás esetében a család rendelkezik a többségi tulajdonnal, de az irányításban a családtagok nem vesznek részt. A negyedik típus a *családi menedzsment*, amikor a többségi tulajdonos családon kívüli, és a válaszadó csak kisebbségi tulajdonos, viszont a család részt vállal az irányításban. Ezek alapján a felmérésben nem családi vállalkozásnak tekintik azokat a cégeket, ahol a többségi tulajdonos családon kívüli és a család egyáltalán nem vesz részt az irányításban (Csákné Filep et al., 2023). A felmérés alapján megállapítható (11. táblázat), hogy a családi menedzsment (0,9%) és a közösen tulajdonolt családi vállalkozás (1,5%) aránya rendkívül alacsony. Ezzel szemben jelentős az aránya a közösen irányított családi vállalkozásoknak (13,7%) és a közösen tulajdonolt és irányított családi vállalkozásoknak (15,2%) (Csákné Filep et al., 2023).

11. táblázat: A vállalkozástípusok aránya a GEM 2022-es felmérésében

Tulajdonosok száma	Megnevezés	Jellemző	Vállalkozástípus aránya	A munkatársak többsége a vállalkozó családtagja vagy rokona
Egy tulajdonos	Egy személy által tulajdonolt vállalkozás	Egyszemélyi tulajdon és vezetés	58,9%	11,4%
	Közösen irányított családi vállalkozás	Egyszemélyi tulajdonlás és családi vezetés	13,7%	63,3%
Több tulajdonos	Nem családi vállalkozás	Független tulajdonosok és vezetés	9,9%	12,5%
	Családi menedzsment	Független tulajdonosok és családi vezetés	0,9%	0,0%
	Közösen tulajdonolt családi vállalkozás	Családi tulajdon és független vezetés	1,5%	25,0%
	Közösen tulajdonolt és irányított családi vállalkozás	Családi tulajdon és családi vezetés	15,2%	79,4%

Forrás: (Csákné Filep et al., 2023, p. 37.) alapján saját szerkesztés

A felmérés eredményeként megállapítható, hogy a több tulajdonossal rendelkező vállalkozások nagyobb hányada családi vállalkozás, ahol a családtagok részt vesznek a cég vezetésében. A családi vállalkozásokban nem csak az irányításban jelennek meg a családtagok, hanem gyakran a munkavállalók többségét is a családtagok adják. Mindez igazolja azokat a szakirodalmi megállapításokat, hogy a családi vállalkozások egyik fontos funkciója a

család és a családtagok megélhetésének biztosítása a vállalkozáson keresztül (Miller and Le Breton-Miller, 2005; Goto, 2014; Bozer, Levin and Santora, 2017).

Kállay - Szabó (2023) egyik kutatási eredménye, hogy a hazai családi kisvállalkozások kinőve a mikrovállalkozási kereteket, egyre több családtagot alkalmaznak és az irányításban is egyre több családtag vesz részt, ami elemzésük alapján növeli ezen cégek nyereségességét. A családi közép-vállalkozások (a minta 7,7 százalékát tették ki) szempontjából az eredmények kevésbé pozitívak, mert itt azt figyelték meg, hogy ezek a vállalatok a családi befolyás tekintetében inkább kisvállalkozási viselkedési mintákat követnek. A vezetésben résztvevő családtagok arányát nem tudják érdemben csökkenteni, ami akadálya lehet annak, hogy bizonyos vállalati méretszint fölött a családon kívül érkező, professzionális tudással rendelkező menedzsereket vonjanak be az irányításba. Az átlagosnál magasabb gazdasági teljesítményt elérő családi nagyvállalatok alkalmaznak családtagokat a legnagyobb számban, viszont a vezetésben jóval kisebb azok aránya, ami a professzionalizálódás magasabb fokát jelzi (Kállay - Szabó, 2023).

Vizsgálatuk alapján Kállay - Szabó (2023) megállapítják, hogy bár Magyarországon a családi vállalkozások számban felülmúlják a nem családi vállalkozásokat, gazdasági szerepük és teljesítményük elmarad a nem családi tulajdonú vállalkozásokétól. A szerzők ezt részben az eltérő méretszerkezettel magyarázzák. Felvetik azt a kérdést is, hogy minek tulajdonítható, hogy jelenleg nincsenek nagy vagy közepes méretű családi vállalkozások nagyobb számban. Meglátásuk szerint egy családi vállalkozásnak több időre van szüksége ahhoz, hogy ezt a vállalatméretet elérje, aminek hátterében pont az utódlás állhat, hiszen az új generációk kinevelése és felkészítése több évtizedes folyamat szemben a nem családi tulajdonú vállalkozásokkal, ahol az új menedzsment kiválasztása sokkal gyorsabban mehet végbe. Viszont pont ennek a lassabb folyamatnak a következményeként a családi vállalkozásokon belül az utódlás sok esetben megerősíti és intenzívebbé teheti a családi kapcsolatokat, amelyek viszont pozitív hatással lehetnek a cég eredményeire is. A szerzők szerint ezt az esetleges összefüggést érdemes lenne további kutatásokkal vizsgálni (Kállay - Szabó, 2023).

A bemutatott kutatási eredmények alapján érzékelhető, hogy egyelőre nincs egységes irányvonal a családi vállalkozások kutatásában. A különböző kutatói csoportok más definíciós lehatárolással azonosítják az alapsokaságon belüli lehetséges családi vállalkozásokat. Az alapsokaság meghatározása is eltérő, sőt van, ahol nem is lehet tudni, hogy milyen

alapsokaságból indultak ki. Arra sem sikerült eddig a kutatóknak választ adni, hogy a családi vállalkozások heterogenitása miként vehető számításba, ezért a kutatások túlnyomó többsége valamelyik csoportra fókuszál (nagyvállalatok, kkv-k, vagy éppen mikrovállalkozások). Éppen ezért a minták torzítanak, és egy-két kivételtől eltekintve nem reprezentívak.

Hiányzik olyan központi adatgyűjtés (KSH, Magyar Kereskedelmi és Iparkamara) a családi vállalkozásokkal kapcsolatban, amely statisztikai adatok alapján objektívabb képet adna erről a vállalkozási szegmensről és egyúttal támogatná az ez irányú kutatásokat. Ez ahhoz is hozzájárulna, hogy a hazai gyakorlatban lenne egy általánosan elfogadott családi vállalkozás definíció, amely alapján az országos adatgyűjtés történne. Még akkor is, ha nem minden kutató fogadná el ezt a definíciót, mégis lenne egy referenciapont, amihez a kutatásokat viszonyítani lehetne. Egy ilyen központi adatgyűjtés nem csak a témával foglalkozó kutatók számára lenne hasznos, hanem a családi vállalkozások számára is, melyek a hazai gazdaság teljesítményéhez és foglalkoztatottak számához is jelentős mértékben járulnak hozzá.

Az pozitív fejlemény, hogy az elmúlt évtizedben több családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatóközpont és csoport jött létre. Azonban úgy tűnik, hogy egyelőre nincs együttműködés közöttük, egymástól elszigetelten dolgoznak. Azt valószínűsítem, hogy a hazai családi vállalkozás kutatás akkor tudna igazán fejlődni, ha valamilyen együttműködés, egyeztetés és kutatási projektek mentén történő közös munka jönne létre ezen központok, csoportok és a témával foglalkozó kutatók között.

4.1.3. A hazai családi vállalkozások utódlásának kérdési

A nemzetközi családi vállalkozás kutatás egyik legtöbbet vizsgált területe az utódlás kérdése. Nagy számú elméleti és empirikus kutatás született a témával kapcsolatban, amit az ezzel foglalkozó alfejezetben bemutattem. Bár a magyarországi családi vállalkozás kutatás sokat tett annak érdekében, hogy azonosítsa és meghatározza a hazai családi cégek utódlási folyamatának egyedi jellemzőit és nehézségeit, ezen a területen talán még inkább szembe-tűnő, hogy az ez irányú kutatás még mennyire az út elején tart. Ennek az egyik fő oka a korábban már említett tény, hogy közvetlenül a rendszerváltás utáni időszakban alapított családi vállalkozások jelentős többsége most szembesül az utódlás kérdésével. Ez egyúttal remek lehetőséget is jelenthet a kutatók számára, hogy akár nagyobb mintán vizsgálhassák az éppen zajló utódlási folyamatokkal kapcsolatos jelenségeket és jellegzetességeket. Az

ezzel a témával foglalkozó kutatók ilyen irányú vizsgálatát azonban számos akadály és korlát nehezíti. Ezeknek egy részét a fejezet első része részletesen taglalja. Itt elsősorban az utódlási folyamat tanulmányozásának nehézségeit sorolom fel.

Az egyik első valószínűsíthető magyarázat a tulajdonosok bizalmatlansága lehet, ami csak részben vezethető vissza a jelenlegi gazdaságpolitikai környezetben tapasztalható viszonylagos kiszámíthatatlanságra, és a részben ebből fakadó gyanakvásra. Ez a bizalmatlanság történelmi-társadalmi okokkal is magyarázható. A vállalkozókkal szembeni negatív megítélés talán ma már kevésbé általános, mint a rendszerváltás utáni évtizedben, de hazánkban még nem közkeletű az a vélekedés, hogy a vállalkozások pozitív társadalmi értéket teremtenek (Szerb - Kocsis-Kisantal, 2008). Mindez olyan társadalmi környezetet hoz létre, amiben a vállalkozók és a társadalom nem vállalkozó tagjai kölcsönös bizalmatlansággal viseltetnek egymás iránt. A kutatóknak nehéz áttörnie ezen a láthatatlan pajzson még akkor is, ha a kutatás eredményei pont a vállalkozásokat segíthetnék.

Az alacsony válaszadási hajlandóság (Kása - Radácsi - Csákné Filep, 2019) azonban azzal is magyarázható, hogy a vállalkozás tulajdonosai nem tartják fontosnak az ilyen jellegű kutatásokban való részvételt. Ennek lehet egyszerűen az időmenedzsment az oka, hogy adott esetben tulajdonos-menedzserként erre már nem jut idő és energia. Közrejátszhat az is, hogy vállalkozóként nem ismeri fel, az ilyen felmérések, kutatások eredményei és következtetései később akár gyakorlati segítséget is jelenthetnek az utódlási folyamat lebonyolítása során. Ez felveti annak a kérdését, hogy több olyan fórumra lenne szükség, ahol a tudományos megállapításokat, az elvégzett empirikus kutatási eredményeket, és az azok alapján megfogalmazott javaslatokat a kutatók meg tudnák osztani az érintettekkel, valamint maguk a vállalkozások is bemutatathatnák jó gyakorlatként, hogy milyen megoldások segítik őket a generációváltás során.

Az utódlási folyamat nem csak a vállalkozást érinti, hanem a családi vállalkozás másik két rendszerét, a családot és a tulajdonosi viszonyokat. Utóbbi kettőt a családi vállalkozás olyan személyes, bizalmas folyamatnak és kapcsolatrendszernek tekinti, ami miatt nem szívesen osztanak meg információkat a kutatókkal és rajtuk keresztül esetlegesen a nyilvánossággal. Mindezeket bizalmas belügyként kezelik (Noszkay, 2017). Fontos szempont lehet, ami részben a már korábban említett bizalmatlansághoz kapcsolódik, hogy a vállalkozások elzárkóznak az utódlást érintő pénzügyi információk ilyen jellegű megosztásától.

Az is közrejátszhat az alacsony válaszadási hajlandóságban, hogy a tulajdonos egyszerűen nem ismeri fel az utódlás fontosságát, ezért nem is látja értelmét, hogy erről nyilatkozzon. Ennek az is oka lehet, hogy a tulajdonos nem rendelkezik megfelelő menedzsmentismertekkel, nem kompetens minden területen, ezért az utódlás kérdésével nem foglalkozik, nincs terve vagy stratégiája erre vonatkozóan (Noszkay, 2017; Kása - Radácsi - Csákné Filep, 2018; Mosolygó-Kiss - Csákné Filep - Heidrich, 2018)

Azért tartom fontosnak ezen lehetséges okok tisztázását, mert segíthetnek megérteni, hogy jelenleg miért alacsony a hazai családi vállalkozások körében az utódlási folyamatot vizsgáló felmérések száma. Az ilyen irányú empirikus kutatások többségében kvalitatív vizsgálatokon, strukturált vagy félig strukturált interjúkon/mélyinterjúkon alapulnak (Nagy - Tobak, 2017; Noszkay, 2017; Németh - Németh, 2018; Tobak, 2018; Bogdány - Szépfalvi - Balogh, 2019; Wieszt, 2021; Sallay - Wieszt - Martos, 2023), egyre többször használnak esettanulmányokat (Nábrádi - Bárány - Tobak, 2016; Málovics - Farkas, 2016; Kálmán, 2020). Az utódlással kapcsolatos kvantitatív kutatások száma viszonylag alacsony (Csákné Filep, 2012; Bogáth, 2016; Wieszt, 2021).

A kutatások alapján a hazai családi vállalkozások utódlással kapcsolatos jellemzőiről és nehézségeiről a következők állapíthatók meg a vizsgált cégek viszonylatában. A családi tulajdonú cégek 80 százaléka a családon belül szeretné lebonyolítani az utódlást, és átadni a hatalmat, beleértve a tulajdonjogokat és a menedzsmentet is (Kása - Radácsi - Csákné Filep, 2018). A szervezeti kultúrájuk egyik jellegzetessége, hogy a vállalkozások többségének nincs megfogalmazott értékrendje, holott az pont olyan erőssége általában a családi vállalkozásoknak, amely megkülönbözteti őket a nem családi vállalkozásoktól. Noszkay (2017) vizsgálatának eredménye, hogy az értékrend megléte általában az erősen élőlátás-intenzív tevékenységet folytató, valamint az ipari jellegű cégekre jellemző. Mindkét csoportban erősek a hagyományok, amelyek fontos szerepet játszanak a vállalkozás értékrendjének kialakulásában.

A vállalati stratégia hiánya érdekes módon még az erős értékrenddel rendelkező cégek esetében is tetten érhető (Noszkay, 2017). A stratégia fontosságának fel nem ismerése még inkább megjelenik az utódlással kapcsolatos tervezés vonatkozásában. Kása - Radácsi - Csákné Filep (2018) kvantitatív kutatásában vizsgált cégek 41 százalékának volt informális, nem írott utódlási stratégiája, azonban 50 százalékuk semmilyen utódlási stratégiával vagy tervvel sem rendelkezett. Bogáth (2016) 207 elemes mintán alapuló felmérése még

ennél is alacsonyabb arányokat mutat. A vizsgált cégek mindössze 23,67 százalékának volt utódlási terve. Ez az arány némileg magasabb, amikor csak azokat a vállalkozásokat vették számításba, ahol az ügyvezető tulajdonos életkora 50 év felett volt, mert ezeknek a cégeknek már 42 százaléka rendelkezett utódlási tervvel.

Ebben az is szerepet játszhat, hogy a hazai családi vállalkozásoknak nincs az utódlással kapcsolatos tapasztalatuk, nem rendelkeznek az utódlás sikeres lebonyolításához szükséges szakértelemmel, de az sem ritka, hogy nincsenek meg az ehhez szükséges anyagi erőforrásaik (Noszkay, 2017). Hiányoznak a menedzsmentismeretek, nem értenek a profeszionális üzletfejlesztéshez (Mosolygó-Kiss - Filep - Heidrich, 2018). Utóbbi támogatja alá az is, hogy a vállalkozás működésének szabályozottsága nem formalizált. Gyakran működnek a cégek a tulajdonos kézi vezérlésével, ami fokozott kihívások elé állítja az utódot, amikor a cég átvételére kerül sor (Noszkay, 2017). Az sem segíti az utódlás folyamatát, hogy a hazai családi cégekben a családtagok bevonása a vállalkozás működtetésébe gyakran csak azért történik, mert az kedvezőbb az adózás miatt, a családtagok munkához juthatnak, és a család megélhetése biztosabb alapokra helyeződik (Bogdány - Szépfalvi - Balogh, 2019).

A kutatások eddig nem fordítottak figyelmet arra, hogy mind a tulajdonlás, mind az utódlás szempontjából megnőtt a nők szerepe. Nincs felmérés arra vonatkozóan, hogy mi az aránya azoknak a családi vállalkozásoknak, ahol a családon belül az anya vagy a lánytestvér a tulajdonos-vezető, és ahol a lánygyermek lesz az utód, aki átveszi az inkumbenstől a céget. Tovább bonyolítja a képet az is, hogy napjainkban már nem a hagyományos családmodell az egyeduralkodó. Ahány család, annyiféle, sokszor egyre bonyolultabb viszonyrendszer jellemzi a vállalkozó családokat. Válások, halálesetek, újraraházasodások, a családba az új házastárs révén bekerült gyerekek, akik nem vérszerinti leszármazottjai az inkumbensnek, de az új házasság révén családtagokká válnak. Mi történik ilyen esetben az utódlási folyamat során? Egy másik szintén nem kutatott jelenség a családi vállalkozásként működő cégcsoportok. A fejezet első részében szereplő tíz legnagyobb családi tulajdonú cégcsoportok pont ilyen családi vállalkozásoknak tekinthetők. Szerteágazó és bonyolult tulajdoni viszonyok jellemzik ezeket cégeket, ahol a potenciális utódok közül akár már többen is átvettek egy-két céget a cégcsoporton belül, de a cégcsoport egészét még az inkumbens irányítja. Hogyan történik az utódlási folyamat egy ilyen cégcsoport esetében? Ez is egy izgalmas kutatási terület lehet a jövőben.

A felsorolt nehézségek és problémák azt a benyomást kelthetik, hogy a hazai családi tulajdonú vállalkozások általában sikertelenek a generációváltást tekintve. Ez távolról sem így van. Számos utódlási folyamat zajlott le sikeresen, és nagy számban vannak olyan vállalkozások, ahol már a második vagy akár a harmadik generáció vezeti a vállalkozást.

Wieszt et al. (2021) kutatásukban ilyen családi cégeket vizsgáltak kvalitatív módszerekkel. Három olyan, a családi kapcsolatok szabályozását érintő területet, szelektív kategóriát azonosítottak, amelyek meghatározóak a sikeres utódlás szempontjából. Az első *a közös identitás megalapozásának* nevezték, és idesorolnak minden olyan folyamatot, amelyek szükségesek lehetnek ahhoz, hogy mind az inkumbens, mind az utód megértsék a szerepüket az utódlás során és kialakítsák az ezt segítő kölcsönös kapcsolatrendszerüket. Az utódlás sikere nagymértékben függ attól, hogy a két legfontosabb érintett hogyan viszonyul egymáshoz, és mennyire értette meg a kontextust (Wieszt, 2021). A második kategória *a közös építkezés szabályozása 'tégláról téglára'*, ami arra utal, hogy az inkumbens és az utód hogyan működnek együtt, és mit tesznek az utódlási folyamat során. Mennyire tudnak megegyezni abban, hogy melyik félnek mi a mozgástere. A harmadik terület *a családi szabályok állandósága és változása*, ami arra vonatkozik, hogy a családon belül milyen kapcsolati és utódlási egyezkedésekre van szükség ahhoz, hogy működhessen a hatalom átadása. Ide tartoznak a család és a cég működését is meghatározó írott és íratlan szabályok is (Wieszt, 2021). Az utódlás sikeressége szempontjából Nagy - Tobak (2017) is a családdal kapcsolatos jellemzők, a hűség, összetartás, folytonosság és összhang fontosságát emelik ki.

A vizsgálatok nagyobb része kvalitatív felméréseken alapult. Az ezek eredményei alapján tett megállapítások fontosak, hiszen egyre több jellemzőt tárnak fel a családi vállalkozásokkal kapcsolatban, de általános következtetésekre nem feltétlenül alkalmasak. Azonban minél több információ gyűlik össze, annál nagyobb az esély, hogy átfogóbb kép alakulhasson ki a hazai családi vállalkozások utódlási folyamatával kapcsolatban.

H1 hipotézis értékelése – összegző megállapítás

H1: A hazai családi vállalkozások utódlási folyamatai a történeti-gazdasági sajátosságok hatására egyszerre jellemezhetőek alacsony formalizáltsággal és erős családi kötődéssel.

A fejezetben bemutatott történeti és gazdasági kontextus (a szocialista államosítás időszaka, majd az 1990 körüli tömeges vállalatalapítás és az intézményi rutinok fokozatos kiépülése) tartós hatást gyakorolt a hazai családi vállalkozások fejlődésére. E folyamatok

következményeként az utódlás szervezése sok esetben informális normákra, családi bizalomra és lojalításra épül, miközben a formális szabályozottság és a dokumentált tervezés eszközei gyakran részlegesen vagy egyáltalán nem jelennek meg. A szakirodalmi eredmények, valamint az empirikus vizsgálatok során feltárt tartalmi mintázatok egyaránt arra utalnak, hogy a vállalkozások működésében a családi kötődés kiemelkedő koordinációs szerepet tölt be, míg a formalizáltság szintje korlátozott marad.

Azonban a hazai családi vállalkozások heterogenitása fontos határoló tényező, különösen a méret, az életciklus-fázis, az iparág és a tulajdonosi-vezetési struktúra tekintetében. A nagyobb, professzionálizáltabb cégek körében gyakoribb a formális irányítási mechanizmusok megjelenése, ami mérsékli az alacsony formalizáltság általános érvényességét. A kisebb vállalkozások esetében ezzel szemben jellemzőbb a családi logika dominanciája, az informális döntéshozatal és a személyes vezetési stílus. Ugyanakkor mindkét csoportban meghatározó marad a családi identitás és a transzgenerációs szándék, bár eltérő szervezeti keretek között.

Az áttekintett kutatások és az elemzés eredményei arra engednek következtetni, hogy a hazai családi vállalkozások utódlási folyamataiban visszatérően azonosítható a családtagok magas aránya a tulajdonban és az irányításban, a lojalitás és a bizalom koordináló ereje, valamint a szabályozottság informális vagy részleges jellege. Az utódlási döntések jellemzően családi egyeztetéseken, íratlan normákon és hagyományokon alapulnak, miközben az átadás legitimációját a családi kötelék biztosítja.

Mindezek alapján a H1 hipotézis tartalmilag megalapozottnak tekinthető. Az eredmények összességében alátámasztják, hogy a magyarországi családi vállalkozások utódlását az alacsony formalizáltság és az erős családi kötődés együttesen jellemzi. A támogatottság ugyanakkor feltételes, mivel mértéke függ a vállalat méretétől, professzionizáltsági fokától, iparági sajátosságaitól és a generációs fázistól. A kutatási eredmények megerősítik, hogy a történeti és gazdasági kontextus által kialakított sajátosságok alapvetően meghatározzák az utódlási folyamatok kereteit, és ezzel együtt az alacsony formalizáltság és a családi beágyazottság kettősségét.

4.2. Generációváltó családi vállalkozások kvalitatív vizsgálata

A fejezet első része összefoglalta, hogy hol tart jelenleg a hazai családi vállalkozások generációváltásának kutatása, milyen nehézségek merülhetnek fel az ilyen irányú kutatásokban. A leggyakrabban alkalmazott kutatási módszer a kvalitatív megközelítés, mivel a

családi vállalkozások egyedi életútja és megoldásai jobban értelmezhetőek a mélyebb összefüggések megértése révén.

4.2.1. A deduktív elemzés

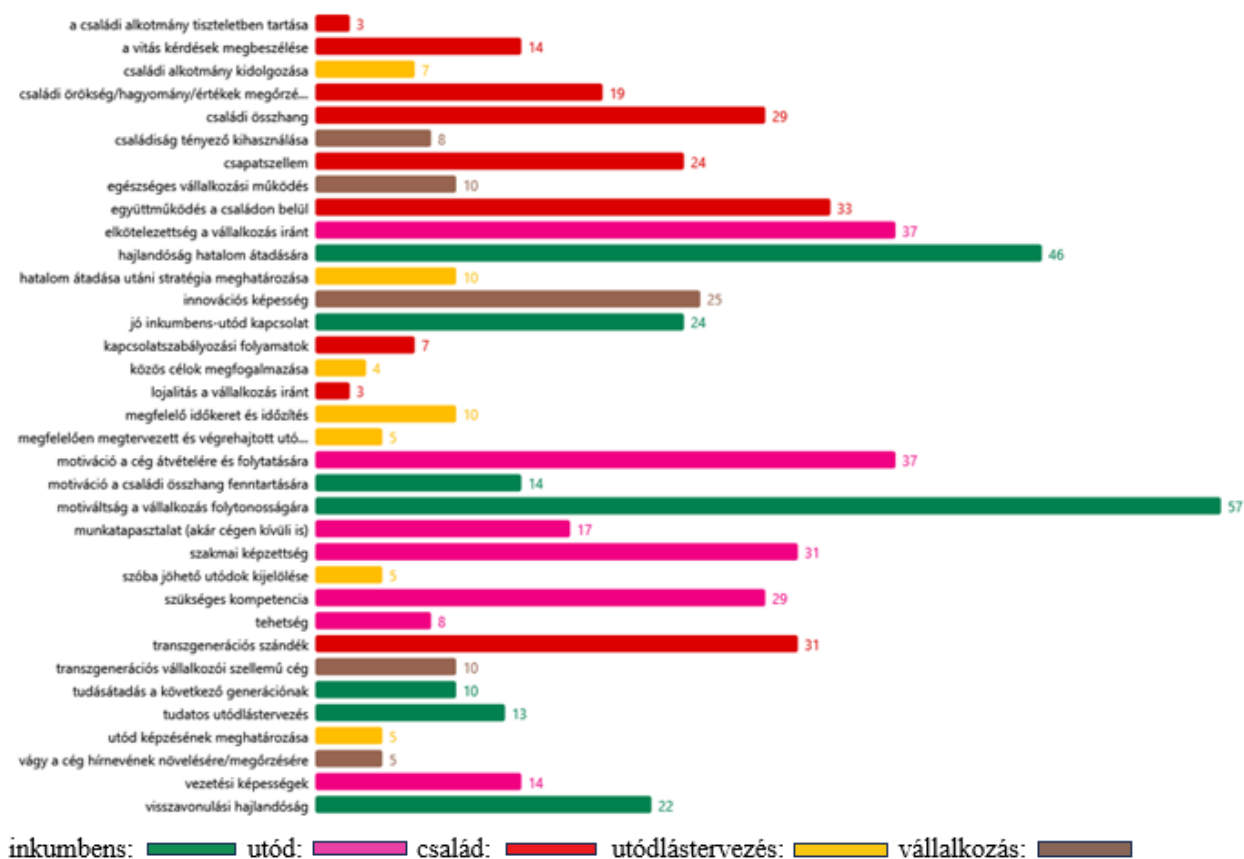
A következőkben bemutatott deduktív elemzés célja, hogy a saját modellekben meghatározott kulcsváltozók mentén feltárja, milyen tényezők járultak hozzá a generációváltási folyamatok sikerességéhez a vizsgált családi vállalkozásokban. Az elemzés a korábban megfogalmazott hipotézisek érvényességének vizsgálatára épült, amelyhez az 57 interjú szövege (57 vállalat) szolgált empirikus alapként. A kódolás során a modell öt fő változója (inkumbens, utód, utódlási terv, család, vállalkozás) került a középpontba, és az ezekhez kapcsolódó előmozdító tényezők alapján történt az adatok strukturálása és értelmezése.

Alábbiakban először a kódolás gyakorisági eredményeit mutatom be, amelyek lehetőséget adnak a vizsgált tényezők jelentőségének összehasonlítására az interjúk teljes anyagában. Ezt követően a kódtársítások és együttjárások elemzésével tárulnak fel a változók közötti mélyebb összefüggések. Az eredmények értelmezése során a hangsúly azon van, hogy a különböző tényezők miként erősítik egymást, és hogyan rajzolódnak ki azok a mintázatok, amelyek a sikeres generációváltás közös vonásait alkotják.

A kódok gyakoriságának vizsgálata

A deduktív elemzés kezdeti szakaszában indokolt annak vizsgálata, hogy a modellben meghatározott kulcsváltozókhoz kapcsolódó tényezők milyen gyakorisággal jelentek meg az interjúkban. A gyakorisági adatok önmagukban még nem alkalmasak a változók közötti oksági kapcsolatok feltárására, azonban lehetőséget biztosítanak a vizsgált tényezők relatív súlyának és előfordulási arányainak összehasonlítására. Bár ezek az eredmények önmagukban még nem bizonyító erejűek, mivel a 11. ábrán látható számok abszolút értékek, a dokumentumok számától és hosszától függetlenül, ugyanakkor megerősítik a korábbi feltevézéseket, miszerint az utódlási folyamat egyik legmeghatározóbb szereplője az inkumbens, és irányt adnak a további elemzésnek.

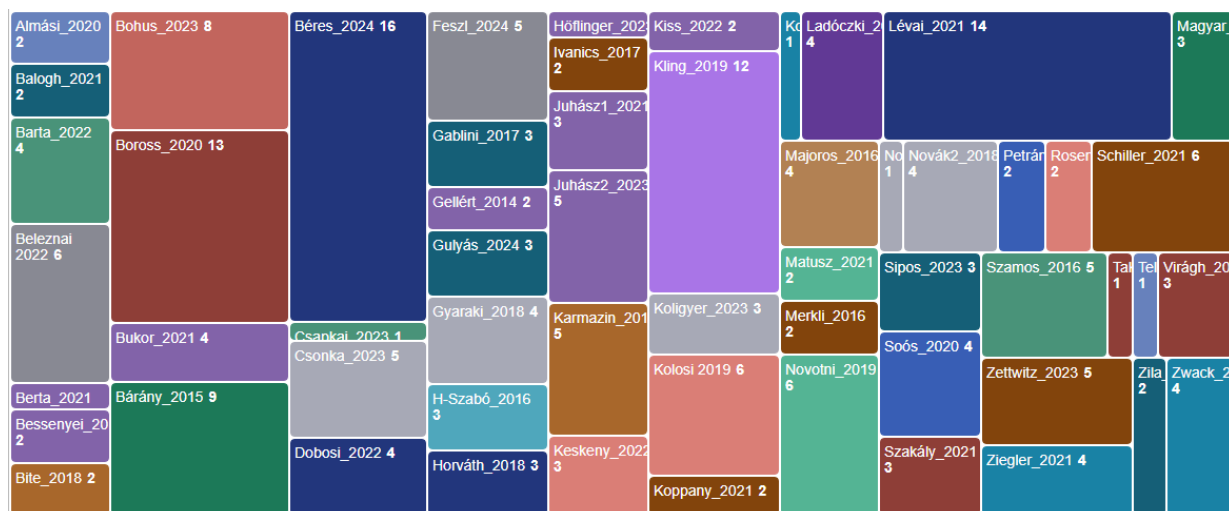
11. ábra: A generációváltást előmozdító tényezők előfordulási gyakorisága az interjúkban



Forrás: Atlas.ti

A következő lépésben azt vizsgáltam, hogy az egyes interjúkban hány szövegegység (bekezdés) kapott kódokat, egyelőre figyelmen kívül hagyva azt a tényt, hogy az egyes interjúk hosszúsága eltérő. Ehhez a *Code-Document Table* (kód-dokumentum táblázat) funkciót használtam, amely lehetővé teszi a kódolt szövegegységek eloszlásának dokumentumonkénti elemzését. Az ellenőrzést kétféleképpen végeztem el: elsőként a kódolt szövegegységek (*quotations*) *abszolút gyakoriságát* elemeztem, majd az adatokat fatérkép (*tree-map*) diagram formájában vizualizáltam (12. ábra), második lépésként pedig a relatív gyakoriságot vizsgáltam meg.

12. ábra: Kódolt szövegegységek száma a dokumentumok bontásában – fatérkép diagram



Forrás: Atlas.ti

Az eredmények alapján egyértelműen kiemelkednek azok a családi vállalkozások, ahol a második vagy harmadik generáció nemcsak átvette a cég irányítását, hanem képes volt azt tovább is fejleszteni. A kódolt szövegegységek gyakoriság sorrendjében ezek a következők:

- Béres család (Béres Gyógyszergyár Zrt., 16 kódolt szövegegység), ahol már a harmadik generáció, két testvér irányítja az operatív működést;
- Lévai család (BiotechUSA cégcsoport, 14 kódolt szövegegység), ahol második generációs testvérpár vezeti a céget;
- Boross család (Oázis cégcsoport, 13 kódolt szövegegység), ahol a második generációs testvérek vették át az irányítást – részben az alapító halálát követően, de egy már korábban elindított utódlási folyamat eredményeként;
- Kling család (KLING Kft., 12 kódolt szövegegység), ahol már a negyedik generáció látja el az operatív vezetői feladatokat.
- Bárány család (Master-Good csoport, 9 kódolt szövegegység), ahol a második generációs testvérpár viszi az operatív irányítást, és felel a döntéshozatalért.

Ezen eredmény alapján egyelőre nem vonhatóak le messzemenő következtetések, mivel az egyes interjúk terjedelme jelentősen eltér, így önmagukban a kódolt szövegegységek, illetve a kódolások abszolút száma nem ad megbízható összehasonlítási alapot. A

normalizált relatív gyakorisági számok alkalmazásával azonban már lehetőség nyílik a kutatási kérdések és hipotézisek érdemi vizsgálatára.

Ezért következő lépésként a dokumentumok eltérő hosszúságából fakadó torzításokat szüntettem meg, és normalizáltam az egyes kódcsoportokon belüli kódolt szövegegységek számát, valamint beállítottam a relatív gyakorisági értéket az abszolút érték mellett, mert így láthatóvá válik, hogy melyik dokumentumban milyen gyakran fordul elő egy adott kód a dokumentum hosszához, azaz a benne található szavak számához arányítva (lásd *11. függelék*).

Első lépésként az egyes kódcsoportokhoz tartozó abszolút gyakoriságokat – vagyis az adott kategóriában kódolt szövegegységek kódjainak számát – kiegészítettem azok relatív, normalizált értékeivel. Mivel a vizsgált interjúk terjedelme jelentősen eltért egymástól, a torzítás elkerülése érdekében egy minimum kódolási küszöböt állítottam be: a gyakorisági elemzésbe csak azokat az interjúkat vontam be, amelyekben legalább öt releváns kódolás történt az öt kulcskódcsoport (család, inkumbens, utód, utódlástervezés, vállalkozás) valamelyikében. Ennek következtében az eredetileg 57 interjút tartalmazó minta 31 elemre szűkült, így a gyakorisági elemzés kizárólag azokra a szövegekre fókuszál, amelyek tartalmilag valóban értékelhető mennyiségű és mélységű adatot szolgáltatnak (lásd *12. függelék*).

A relatív gyakorisági értékek kiszámításánál az *összesített relatív gyakoriság* lehetőségét alkalmaztam. Ez a megközelítés nem az egyes kódok előfordulását viszonyítja a teljes szöveghez, hanem az adott elemzéshez kiválasztott kódcsoportok összesített kódolásait veszi alapul. Ennek megfelelően minden egyes kód relatív értéke azt mutatja, hogy az adott kód milyen arányban szerepel a kiválasztott kódok teljes halmazán belül. Ez a módszer lehetővé teszi a kódolt tartalmak belső arányainak összehasonlítását, és jól tükrözi, hogy a kutatás szempontjából fontos témák (pl. család, inkumbens, utód) milyen súllyal vannak jelen az interjúk tartalmában. Az így kapott értékek különösen hasznosak a domináns tartalmi elemek azonosításában, mivel a gyakoriságokat egymáshoz viszonyítva, arányosan mutatják be.

A *12. függelék* táblázatában vizuálisan is kiemelkednek a fontos szövegegységek a kódcsoportokon belül, mivel egyre sötétebb szín jelöli azokat a területeket, ahol az abszolút érték és a relatív gyakoriság is magas. Ezek azok a családi vállalkozások és témák, amelyek jelentőséggel bírnak az elemzés szempontjából.

A 12. függelék táblázatának elemzése alapján megállapítható, hogy hét családi vállalkozás esetében az *inkumbens* a leggyakrabban előforduló kódcsoporthoz tartozik. Nyolc vállalkozásnál az *utód*, míg öt cégnél a *család* tematika dominál.

Ez utóbbi csoport azért is figyelemre méltó, mert mindegyik esetben többgenerációs családi vállalkozásról van szó – a vezetés már a harmadik, sőt negyedik generáció kezében van (Béres, Kling, Schiller, Szamos, Ziegler). Ez az eredmény arra utalhat, hogy a hosszabb múlttal rendelkező családi vállalkozások esetében a generációváltás már tanult és intézményesült folyamattá válhatott. Az utódlási dinamikát itt nem feltétlenül az határozza meg, hogy az inkumbens hajlandó-e átadni a vezetést – hiszen nem az alapítóról van szó -, hanem inkább az, hogy a családon belül kialakult egy működőképes szereposztás és kollektív tapasztalat, amely hozzájárul a szervezet stabilitásához és fejlődéséhez. Ebben a kontextusban a családi kohézió és együttműködés válik elsődleges szemponttá. Ezzel szemben azokban a vállalkozásokban, ahol még az első generációváltás zajlik, jellemzően nagyobb súly helyeződik az inkumbens és az utód szerepére, valamint a pozíciók átruházásával kapcsolatos bizonytalanságokra.

Figyelemre méltó továbbá, hogy bár a vizsgált vállalkozások sikeres generációváltáson estek át, az *utódlástervezés* kódcsoporthoz tartozó fontossága minden esetben elmarad az inkumbens, utód és család kódcsoporthoz tartozótól. A szűkített mintán (n=31) belül, a cégek egyharmadánál egyáltalán nem történt említés az utódlástervezésről. Ez egybevág a hazai kutatások eredményeivel, amelyek szerint a magyar családi vállalkozások mindössze egynegyede rendelkezik formális utódlási tervvel (Bogáth, 2016; Kása, Radácsi, & Csákné Filep, 2018). Három vállalkozás (Karmazin, Koligyer, Zettwitz) esetében az utódlástervezés gyakorisága megegyezik az inkumbensével, míg egy esetben (Sipos) a családéval.

A vállalkozás kódcsoporthoz tartozó csupán egy esetben (Novák) bizonyult a leggyakrabban előforduló tematikának, míg a családi vállalkozások egyharmadánál a vállalkozáshoz kapcsolódó tényezők (innovációs képesség, családiaság tényező, transzgenerációs vállalkozói szellemű cég, egészséges vállalkozási működés stb.) egyáltalán nem kerültek említésre. Néhány esetben előfordult, hogy két kódcsoporthoz egyenlő gyakorisággal jelent meg, jelezve a tematikai súlypontok kiegyenlítetttségét. Ilyen volt például:

- az inkumbens és utód kódcsoporthoz tartozó egyenlő gyakorisága a Szakály esetében
- az inkumbens és család kódcsoporthoz tartozó egyenlősége a Boross és Dobosi interjúkban,
- a család és utód tematikák megegyező előfordulása a Csonka vállalkozásnál,

- valamint a család és utódlástervezés a Sipos cégnél.

Két esetben pedig három kódcsoporthál szerepelt egyenlő mértékű magas gyakoriság:

- az inkumbens, utód és vállalkozás kódcsoporthok azonos gyakorisággal jelentek meg a Lévai és Soós interjúkban.

A 13. függelék a fenti eredményeket mutatja, azaz a családi vállalkozások interjúiban leggyakrabban előforduló kódcsoporthokat. Az 'X' jelzi, hogy az adott kódcsoporth az adott cégnél a legmagasabb normalizált relatív gyakoriságot érte el.

A kódtársítási mátrix elemzése

A kódolást követően kódtársítási mátrix (*code co-occurrence matrix*) segítségével feltérképeztem, hogy az egyes előmozdító tényezők milyen gyakran fordulnak elő együtt a különböző változók mentén (14. ábra). A *code co-occurrence* elemzése magyarul kódtársításként vagy kód-együttállásként említhető, és célja, hogy az egyes kódok közötti tartalmi kapcsolatokat vizsgálja. Először az összes kódot bevontam a vizsgálatba, de sok kódpár esetében nem volt semmilyen együttállás, míg számos más kódpár esetében az együttállás gyakorisága alacsony volt (<5). Többszörös szűrés után azokat a kódpárokat tartottam meg a kódtársítási mátrixban, amelyeknél az együttállás gyakorisága 9 vagy ennél magasabb arányú volt. A 12. táblázat (14. függelék) a kiválasztott kódok együttállási gyakorisága mellett zárójelben látható a c-koefficiens érték is. A kódok együttes előfordulása alapján azonosíthatók voltak tipikus mintázatok és kulcskapcsolatok a generációváltási folyamatban.

Az így leszűrt kódok a következők: családi összhang, csapatszellem, együttműködés a családon belül, elkötelezettség a vállalkozás iránt, hajlandóság a hatalom átadására, innovációs képesség, jó inkumbens-utód kapcsolat, motiváció a cég átvételére és folytatására, motiváltság a vállalkozás folytonosságára, szakmai képzettség, szükséges kompetencia, transzgenerációs szándék, visszavonulási hajlandóság.

Az egyes cellákban látható számok közül az első szám a két kód együttes előfordulásainak a száma (*co-occurrence count*), ami azt mutatja meg, hogy a mintában hány olyan szövegegység van, ahol mindkét kód egyszerre megjelenik, vagy ugyanabban a szövegrészletben, vagy átfedésben. A második, zárójelben szereplő szám a c-koefficiens, ami egy 0 és 1 közötti arányos mutató, amelyik azt fejezi ki, hogy a két kód mennyire szorosan kapcsolódik egymáshoz. Ez az érték minél közelebb van az 1-hez, annál szorosabban kapcsolódik össze a két kód.

12. táblázat: Kódtársítási mátrix a 13 leggyakoribb kód alapján

	● család... 29	● csap... 24	● együ... 33	● elköt... 37	● hajla... 46	● inno... 25	● jó in... 24	● moti... 37	● moti... 57	● szak... 31	● szüks... 29	● trans... 31	● vissz... 22
● család... 29		13 (0,33)	13 (0,27)	9 (0,16)	4 (0,06)	2 (0,04)	12 (0,29)	2 (0,03)	9 (0,12)	3 (0,05)	1 (0,02)	3 (0,05)	2 (0,04)
● csapatszellem 24	13 (0,33)		11 (0,24)	1 (0,02)	4 (0,06)	2 (0,04)	4 (0,09)	4 (0,07)	7 (0,09)	1 (0,02)	1 (0,02)	2 (0,04)	2 (0,05)
● együttműködés... 33	13 (0,27)	11 (0,24)		8 (0,13)	5 (0,07)		9 (0,19)	4 (0,06)	5 (0,06)	2 (0,03)	2 (0,03)	4 (0,07)	3 (0,06)
● elkötelezettség a... 37	9 (0,16)	1 (0,02)	8 (0,13)		4 (0,05)	2 (0,03)	10 (0,20)	12 (0,19)	5 (0,06)	5 (0,08)	3 (0,05)	2 (0,03)	
● hajlandóság hata... 46	4 (0,06)	4 (0,06)	5 (0,07)	4 (0,05)		2 (0,03)	8 (0,13)	5 (0,06)	18 (0,21)	1 (0,01)	3 (0,04)	8 (0,12)	18 (0,36)
● innovációs képes... 25	2 (0,04)	2 (0,04)		2 (0,03)	2 (0,03)		4 (0,09)	4 (0,07)	4 (0,05)	4 (0,08)	4 (0,08)	2 (0,04)	
● jó inkubens-ut... 24	12 (0,29)	4 (0,09)	9 (0,19)	10 (0,20)	8 (0,13)	4 (0,09)		2 (0,03)	4 (0,05)	1 (0,02)	1 (0,02)	1 (0,02)	3 (0,07)
● motiváció a cég... 37	2 (0,03)	4 (0,07)	4 (0,06)	12 (0,19)	5 (0,06)	4 (0,07)	2 (0,03)		6 (0,07)	7 (0,11)	6 (0,10)	4 (0,06)	3 (0,05)
● motiváltság a vál... 57	9 (0,12)	7 (0,09)	5 (0,06)	5 (0,06)	18 (0,21)	4 (0,05)	4 (0,05)	6 (0,07)		4 (0,05)	4 (0,05)	10 (0,13)	6 (0,08)
● szakmai képzetts... 31	3 (0,05)	1 (0,02)	2 (0,03)	5 (0,08)	1 (0,01)	4 (0,08)	1 (0,02)	7 (0,11)	4 (0,05)		20 (0,50)	6 (0,11)	1 (0,02)
● szükséges komp... 29	1 (0,02)	1 (0,02)	2 (0,03)	3 (0,05)	3 (0,04)	4 (0,08)	1 (0,02)	6 (0,10)	4 (0,05)	20 (0,50)		5 (0,09)	3 (0,06)
● transzgenerációs... 31	3 (0,05)	2 (0,04)	4 (0,07)	2 (0,03)	8 (0,12)	2 (0,04)	1 (0,02)	4 (0,06)	10 (0,13)	6 (0,11)	5 (0,09)		4 (0,08)
● visszavonulási ha... 22	2 (0,04)	2 (0,05)	3 (0,06)		18 (0,36)		3 (0,07)	3 (0,05)	6 (0,08)	1 (0,02)	3 (0,06)	4 (0,08)	

Forrás: Atlas.ti

A c-koefficiens kiszámolása az alábbiak szerint történik az Atlas.ti-ben

$$c = \frac{n_{12}}{(n_1 + n_2 - n_{12})}$$

n_{12} = az n_1 és n_2 kódok együttes előfordulásainak száma

A legszorosabb kapcsolatokat a 13. táblázat mutatja az együttes előfordulások száma szerinti sorrendben.

Legerősebb kapcsolatok

A legszorosabb összefüggést a *szükséges kompetencia* és *szakmai képzettség* mutatta (20 együttállás, $c=0,50$). Ez arra utal, hogy az utódok felkészültsége kulcskérdés az utódlásban: jellemzően olyan tanulmányi irányokat választanak, amelyek illeszkednek a családi vállalkozás profiljához, valamint fiatalon bekapcsolódnak a működésbe vagy külső tapasztalatot szereznek, amit később a családi vállalkozásban kívánnak hasznosítani. Ez erősíti a folyamat tudatos felkészülés jellegét.

Szintén erős kapcsolat jelent meg a *hajlandóság hatalom átadására* és *visszavonulási hajlandóság* kódok között (18 együttállás, $c=0,36$). Ez logikus, hiszen az utódlás sikere azon múlik, hogy az inkubens nemcsak átengedi a formális feladatokat, hanem valóban kivonul a döntéshozatalból. Több interjú kiemelte, hogy a sikerhez elengedhetetlen a tényleges visszalépés, nem csupán a szimbolikus hatalomátadás.

13. táblázat: Legerősebb kódtársítási kapcsolatok a leggyakoribb kódok között

	Kód 1	Kód 2	Együttes előfordulás száma	C-koefficiens
1.	szakmai képzettség	szükséges kompetencia	20	0,50
2.	hajlandóság hatalom átadására	visszavonulási hajlandóság	18	0,36
3.	hajlandóság hatalom átadására	motiváltság a vállalkozás folytonosságára	18	0,21
4.	családi összhang	csapatszellem	13	0,33
5.	családi összhang	együttműködés a családon belül	13	0,27
6.	családi összhang	jó inkumbens – utód kapcsolat	12	0,29
7.	elkötelezettség a vállalkozás iránt	motiváció a cég átvételére és folytatására	12	0,19
8.	csapatszellem	együttműködés a családon belül	11	0,24
9.	elkötelezettség a vállalkozás iránt	jó inkumbens – utód kapcsolat	10	0,20
10.	motiváltság a vállalkozás folytonosságára	transzgenerációs szándék	10	0,13
11.	együttműködés a családon belül	jó inkumbens – utód kapcsolat	9	0,19
12.	elkötelezettség a vállalkozás iránt	családi összhang	9	0,16
13.	családi összhang	motiváltság a vállalkozás folytonosságára	9	0,12

Forrás: saját szerkesztés

A *hajlandóság hatalom átadására* és *motiváltság a vállalkozás folytonosságára* kódok kapcsolata (18 együttállás, $c=0,21$) azt mutatja, hogy a vezető elköteleződése a cég jövője iránt alapfeltétele a valódi átadásnak. Az interjúkban többen is utaltak olyan esetekre általuk ismert cégeknél, amikor formálisan megtörtént ugyan a generációváltás, de a gyakorlatban az alapító tulajdonos a döntéshozatalt nem engedi ki a kezéből. Az egyik interjúalany (Boross_2020) ezt a helyzetet „kamuátadásnak” nevezte.

Bár ezek az együttes előfordulások számszerűen is jelentősek, tematikai szempontból nem tekinthetők meglepőnek. Az érintett kódpárok több esetben azonos kódcsoporthoz tartoznak, ami azt jelzi, hogy logikai és tartalmi kapcsolat áll fenn közöttük. Ez a tartalmi összefüggés részben magyarázatot ad arra, hogy miért jelennek meg gyakran együtt az elemzett szövegekben.

Közepes erősségű kapcsolatok

A *családi összhang* és *csapatszellem* (13 együttállás, $c=0,33$), illetve a *családi összhang* és *együttműködés a családon belül* (13 együttállás, $c=0,27$) gyakori együttes előfordulása arra utal, hogy a harmónia, a közös célok és a kölcsönös támogatás nélkülözhetetlenek a

zökkenőmentes átmenethez. A *családi összhang* továbbá erősen összekapcsolódott a *jó inkumbens – utód kapcsolattal* (12 együttállás, $c=0,29$), ami azt mutatja, hogy a generációk közötti bizalom és kölcsönös tisztelet alapja a családtagok közötti béke és konszenzus. Az interjúk szerint a hatalomátadás gyakran konfliktusokkal jár, de azok kezelhetők, ha a család a közös célt helyezi előtérbe.

Az *elkötelezettség a vállalkozás iránt és motiváció a cég átvételére és folytatására* kódok szintén gyakran együtt jelennek meg (12 együttállás, $c=0,19$). Ez azt jelzi, hogy az utódok belső meggyőződésből, nem külső kényszerből döntenek a vállalkozás folytatása mellett. Több interjú utalt arra, hogy az utódok gyermekkoruktól kaptak olyan értékeket, amelyek megalapozták elkötelezettségüket. Erős példa erre Kling Sándor, aki a Forma-1-es tervezőmérnöki pozícióját hagyta ott, hogy negyedik generációs vezetőként hazatérjen a családi vállalkozásba.

A *csapatszellem és az együttműködés a családon belül* kódok (11 együttállás, $c=0,24$) szoros tematikus kapcsolatot mutatnak. A csapatszellem kialakulása szorosan összefügg a családtagok közötti hatékony együttműködéssel, hiszen a közös célok eléréséhez nélkülözhetetlen a kölcsönös támogatás, a felelőségek megosztása és az összehangolt működés. Az interjúk szerint azok a cégek működnek gördülékenyen, ahol a családtagok nemcsak formálisan, hanem valóban egy csapatként dolgoznak, különösen generációváltás idején.

Gyengébb kapcsolatok

Az *elkötelezettség a vállalkozás iránt és a családi összhang* (9 együttállás, $c=0,16$), illetve a *motiváltság a vállalkozás folytonosságára és a transzgenerációs szándék* (10 együttállás, $c=0,13$) közötti társítás gyengébb, de még értelmezhető kapcsolatot jelez. Ezek arra mutatnak, hogy az utód elköteleződése és a családi jövőkép kölcsönösen erősíthetik egymást, de nem mindig jelennek meg együtt. A *családi összhang és a motiváltság a vállalkozás folytonosságára* közötti kapcsolat (9 együttállás, $c=0,12$) szintén inkább közvetett jellegű.

A kódtársítási mátrixban számos esetben nagyon alacsony a c -koefficiens értéke (0,02-0,07), például a *transzgenerációs szándék és az elkötelezettség a vállalkozás iránt* kódok között ($c=0,03$). Ez azt jelzi, hogy bár ezek a témák egyébként fontosak lehetnek, de ritkán fordulnak elő együtt, és nincs közöttük szoros tematikai vagy logikai kapcsolat. Hasonló példa az *innovációs képesség*, amely 24-es abszolút gyakoriságával jelentős kódnak tekinthető, azonban a kódtársítási mátrix alapján nincs számottevő együttállása más kódokkal. Ennek részben az lehet a magyarázata, hogy ez a kód a *vállalkozás* kódcsoporthoz tartozik,

míg a kódtársítási mátrix többi kiemelkedő kódja jellemzően az *inkumbens*, *utód* és *család* kódcsoporthoz tartoznak. Ebből arra is lehet következtetni, hogy a generációváltás szempontjából ezek a személyesebb dimenziók nagyobb jelentőséggel bírnak, mint maga a vállalkozás vagy az utódlástervezés.

A kódtársítási mátrix alapján kirajzolódó kapcsolatok rávilágítanak a családi vállalkozások generációváltásának kulcstényezőire. A leggyakoribb együttállások – például a *szükséges kompetencia* és a *szakmai képzettség*, vagy a hatalom átadására és a visszavonulásra való hajlandóság közötti erős kapcsolatok – azt jelzik, hogy a generációváltás kulcsa a felkészültség és a bizalom kettőssége. A családi összhang, a csapatszellem és a jó inkumbens – utód kapcsolat központi szerepe kiemeli a családi dinamika meghatározó jelentőségét. Az elkötelezettség és a motiváció együttállása pedig arra mutat, hogy az utódok belső motivációja kulcsfontosságú a fenntartható átmenethez.

Bár bizonyos kódok (pl. innovációs képesség) kevésbé kapcsolódnak más tényezőkhöz, a hálózat egészét tekintve jól látható, hogy az utódlás folyamata nem elszigetelt tényezők eredője, hanem komplex kapcsolatrendszer, amelyben a családi, személyes és szakmai dimenziók kölcsönösen erősítik egymást.

Sankey-diagram elemzése a kódtársítások alapján

A Sankey-diagram (13. ábra, 15. függelék) vizuálisan szemlélteti a kódtársítási mátrixban szereplő kódok közötti kapcsolatokat, a közöttük megfigyelhető együttállások gyakoriságát és irányát. A diagram fő előnye, hogy nemcsak az egyes kódok közötti kapcsolatokat mutatja meg, hanem a kapcsolat relatív erősségét is – minél vastagabb az összekötő sáv, annál gyakoribb az adott kódpár közös előfordulása a vizsgált interjúrészekben.

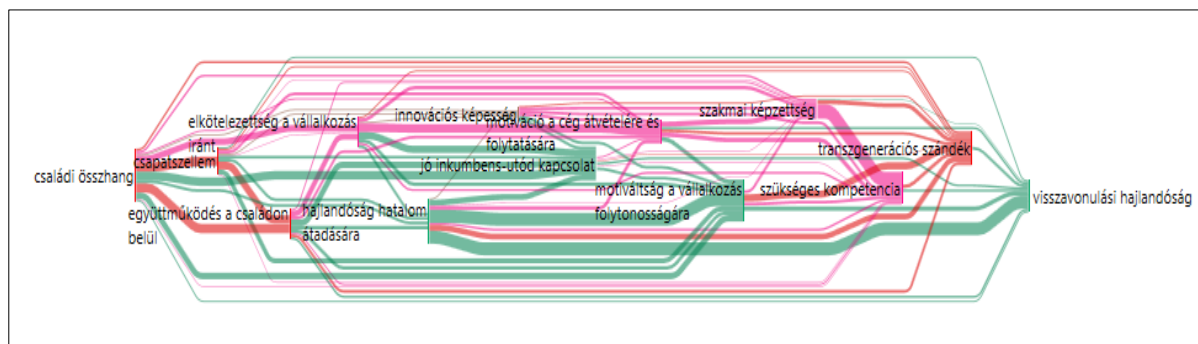
A kiindulópont a *családi összhang* kód szerepe, amely a diagram bal oldalán helyezkedik el és több más kódhoz is vastag szálakkal kapcsolódik – például a *csapatszellem*, *együttműködés a családon belül* és *jó inkumbens-utód kapcsolat* kódokhoz. Ez azt mutatja, hogy a családi összhang kulcstényező a vállalkozás generációváltásának folyamatában, és számos más dimenzióval együtt jár.

A diagramban a kódok vizuálisan is csoportosulnak tematikai egységek szerint:

- Családi dimenziók: családi összhang, csapatszellem, együttműködés a családon belül

- Utódlási motivációk és attitűdök: elkötelezettség a vállalkozás iránt, motiváció a cég átvételére és folytatására, transzgenerációs szándék
- Felkészültség és kompetencia: szakmai képzettség, szükséges kompetencia, innovációs képesség
- Inkumbens attitűdjei: jó inkumbens-utód kapcsolat, hajlandóság hatalom átadására, motiváltság a vállalkozás folytonosságára

13. ábra: Sankey-diagram: 13 leggyakoribb kód kódtársítási mátrixa alapján



Forrás: Atlas.ti

Ez a struktúra megerősíti az eddigi elemzések tematikai keretét, és segíti az értelmezést azzal kapcsolatban, hogy mely tényezők erősítik egymást, vagy jelennek meg gyakran együttesen.

A diagram legvastagabb vonalai a legerősebb kapcsolatokat mutatják, mint a szükséges kompetencia – szakmai képzettség, motiváció a cég átvételére és folytonosságára – elkötelezettség a vállalkozás iránt, valamint motiváltság a vállalkozás folytonosságára – hajlandóság a hatalom átadására. Ezek a kódtársítások – ahogy az a kódtársítási mátrix esetében már elemzés alá került – a leggyakoribb együttes előfordulások közé tartoznak és kulcstényezőkre világítanak rá. Az első a kompetencia és képzettség, mint a felkészültség alapjai, a második a belső elkötelezettség és motiváció, mint a vállalkozás folytatásának pszichológiai hajtóerői, a harmadik az inkumbens oldaláról a hatalom átadása, amely a folytonosság alapfeltétele.

Több kód nemcsak egyirányban kapcsolódik, hanem több más kóddal is kapcsolatban áll, és központi szereplőként viselkedik. Ilyen például a *csapatszellem*, vagy az *elkötelezettség a vállalkozás iránt*, amelyek több oldalról is összeköttetésben állnak más kódokkal. Ezek egyfajta hídszerepet játszanak a családi, inkumbens és utódlási dimenziók között.

A vékonyabb vonalak a ritkábban előforduló kódtársításokat mutatják, de ezek is értékesek lehetnek, mivel olyan egyedi, de releváns kapcsolódásokat mutatnak meg, amelyeket kvalitatívan tovább lehet vizsgálni. Például a transzgenerációs szándék kapcsolata más kódokkal kevésbé gyakori, de amikor megjelenik, akkor mély jelentéssel bírhat az utódlás hosszú távú perspektívája szempontjából.

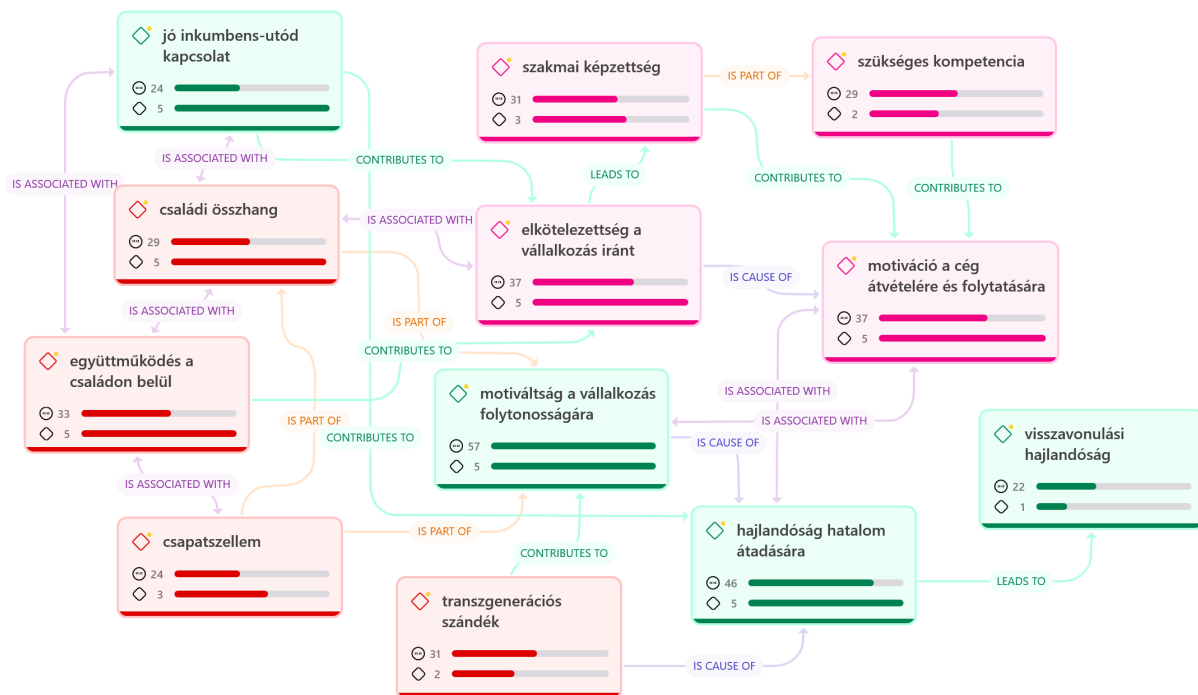
A Sankey-diagramban megjelenített folyamat kiindulópontja, a *családi összhang* kulcskódként, amelyből sok kapcsolat ágazik el. Ez azt jelzi, hogy a családon belüli harmónia erőteljesen összefonódik több más kulcstémával az utódlási folyamatban. Az ábrában megjelenő, fentebb részletesen bemutatott erős társítások azt sugallják, hogy a családon belüli együttműködés nemcsak a vállalkozás iránti elkötelezettséget, hanem a generációváltás sikeres lebonyolítását is támogatja. Központi pozícióban található a *jó inkumbens-utód kapcsolat*, ahonnan több kapcsolat indul ki mind az inkumbens (átadó), mind az utód (átvevő) oldalára, pl. *motiváltság a vállalkozás folytonosságára*, *motiváció a cég átvételére és folytatására*. A diagram második fele inkább a kompetenciák és a vállalkozás folytatásához szükséges készségek körül összpontosul (*szükséges kompetencia*, *szakmai képzettség*), ami azt mutatja, hogy a kapcsolatok áttevődnek az érzelmi/háttérbeli tényezőkről a konkrét képességekre. Végül a záró szakaszban, a folyamat végén megjelenik a *visszavonulási hajlandóság*, ami arra utal, hogy a sikeres utódlási folyamat végén az inkumbens kilépése is létrejön, de ez szoros összefüggésben van az átadó fél kompetenciaérzékelésével.

A Sankey-diagram által szemléltetett folyamat a családi összhangból és belső együttműködésből indul ki. Ezt követi az elkötelezettség és a bizalmi kapcsolatok kialakulása az átadó és átvevő generáció között, majd a fókusz áttevődik a szakmai kompetenciák megletére. Végül megnyílik az út az inkumbens visszavonulási hajlandósága felé. Ez a kép jól megerősíti azt a feltételezést, hogy az utódlás nem csupán egy gazdasági átadás-átvétel, hanem egy összetett pszichológiai, szociális és szakmai folyamat is.

A leggyakoribb kódok közötti kapcsolatok hálózata

A további elemzéshez a leggyakrabban szereplő kódok közötti kapcsolatok hálózatát jelelntettem meg az Atlas.ti-ben, amelyet a 14. ábrán (16. függelék) látható diagram ábrázol. A diagram a kódok közötti tartalmi kapcsolatokat és oksági viszonyokat mutatja. A színek, nyilak és kapcsolatjelölések segítenek feltárni a családi vállalkozások generációváltásának főbb dimenzióit.

14. ábra: A leggyakrabban előforduló kódok közötti kapcsolatok hálózati diagramja



Forrás: Atlas.ti

Az ábrán a kódok színe követi az Atlas.ti-ben használt színkódokat az egyes kódcsoporthoz tartozóan (zöld – inkumbens, piros – család, rózsaszín – utód). A kódok közötti nyílak típusa és felirata meghatározza az adott kapcsolat jellegét:

- *is associated with* (összefügg): Két tényező együttesen fordul elő a forrásokban, de az oksági viszony nem egyértelmű – inkább korrelatív vagy kölcsönös kapcsolatról van szó. Pl. *családi összhang ↔ együttműködés a családon belül*.
- *contributes to* (hozzájárul): A forrásként megjelölt tényező pozitív irányban támogatja, előmozdítja a célként megjelölt jelenség kialakulását. Pl. *a jó inkubens-utód kapcsolat hozzájárul az elkötelezettséghez a vállalkozás iránt*.
- *is cause of* (okozza): A kiinduló kód erősebb oksági hatással van a másokra – nemcsak hozzájárul, hanem közvetlen kiváltó tényezőként azonosítható. Pl. *az elkötelezettség a vállalkozás iránt oka lehet az utód motivációjának*.
- *is part of* (része): Az adott kód egy tágabb tartalmi kategória vagy összefüggés része. Pl. *a csapatszellem része a családi összhangnak*.
- *leads to* (elvezet): Hosszabb távú, folyamatjellegű kapcsolat, amelyben az egyik tényező előfeltétele vagy következménye lehet a másiknak. Pl. *a hatalomátadási hajlandóság elvezet a visszavonulási hajlandósághoz*.

A szövegek tematikus kódolását követően kialakult kapcsolati háló három, jól elkülöníthető, de egymással szorosan összefüggő klasztert mutat: családi dinamika, felkészültség és kompetencia, valamint átadás és folytonosság. A klaszterek azokat a fogalmi egységeket jelölik, ahol a szövegekből kiemelt kódok sűrű kapcsolati hálóban jelennek meg. Ezek nemcsak tartalmilag, hanem a hálózati struktúra szempontjából is jól körülhatárolhatók: belső kohéziójuk erős, miközben a klaszterek között értelmezhető átmeneti szálak is jelen vannak.

A családi dinamika klaszter

Ez a klaszter a családi kapcsolatok és együttműködés szerepét vizsgálja a generációváltás folyamatában. A belső kapcsolatok sűrűsége és az érzelmi tényezők jelenléte miatt különösen fontos szerepet játszik a sikeres utódlás előfeltételeinek megteremtésében. A *családi összhang* központi pozícióban jelenik meg, öt kapcsolódást mutat. Szoros kapcsolatban áll az *együttműködéssel a családon belül*, a *csapatszellemmel*, a *jó inkumbens-utók kapcsolatával*, valamint a *transzgenerációs szándékkal*. Az ábra alapján látható, hogy az utódlási folyamat fő kiindulási pontja a családi összhang megléte, valamint az ebből következő családon belüli dinamikák, amelyek meghatározhatják a folyamat sikerességét, és hozzájárulnak a generációk közötti bizalom, kommunikáció és közös célok kialakításához.

A *jó inkumbens-utód kapcsolat* központi szerepet tölt be a hálózatban. Szorosan kapcsolódik az elkötelezettséghez és a hatalomátadási hajlandósághoz, így híd szerepet tölt be a családi dinamika és a gyakorlati átadás között. Mindez azt jelzi, hogy a személyes és családi viszonyok nem csupán háttérként szolgálnak, hanem aktív szerepet játszanak a vállalkozás jövőjének alakításában. Az *együttműködés a családon belül* és a *csapatszellem* olyan érzelmi és működési alapot biztosítanak, amely konszenzusra épülő utódlást tesz lehetővé, míg a transzgenerációs szándék a hosszú távú szemléletet erősíti. A klaszter elemei közötti kölcsönhatások tovább gyűrűznek a hálózati diagram más klasztereibe is. A családi dinamika közvetlen hatással van az elkötelezettségre a vállalkozás iránt, valamint a vállalkozás folytonossága iránti motiváltságra. Ezek az elemek már az utódlás gyakorlati megvalósítását készítik elő, hiszen a családi kohézió által támogatott utód sokkal nagyobb valószínűséggel érzi magát elkötelezettnek és motiváltnak a vállalkozás sikeres átvételére és fenntartására.

Felkészültség és kompetencia klaszter

Ez a klaszter az utód szakmai és motivációs felkészültségét, valamint az inkumbens átadási szándékát meghatározó tényezőket foglalja magában. Két kiemelten fontos kódból – az *elkötelezettség a vállalkozás iránt* és a *motiváltság a vállalkozás folytonosságára* – indul ki két szálon a hálózat, amelyek központi pozícióban állnak a vizsgált rendszerben. A klaszter kulcsszereplője az utód, akinek elköteleződése nem pusztán érzelmi, hanem belső motivációs tényező, amely ösztönzi a szakmai képzettség megszerzésére és a szükséges kompetenciák fejlesztésére. Így az elkötelezettség a szakmai felkészültség hajtóerejeként értelmezhető. A klaszter másik szála az inkumbens *motiváltságából a vállalkozás folytonosságára* indul ki. Ennek létrejöttét nemcsak a *családi összhang* és *együttműködés* segíti, hanem az a hosszú távú *transzgenerációs szándék*, amely mentén az inkumbens képes elköteleződni az utódlási folyamat iránt. A szakmailag fejlődő utód megerősíti benne azt az érzést, hogy az átadás nem veszélyezteti a vállalkozás jövőjét. Ez a szál szervesen összekapcsolódik a harmadik klaszterrel (átadás és folytonosság), mivel a szakmai felkészültség megléte csökkenti a kockázatérzetet az átadás kapcsán, és növeli a hajlandóságot a hatalom tényleges átadására.

Átadás és folytonosság klaszter

Az utódlás kritikus pontja a hatalom tényleges átadása. Ebben a klaszterben a *hatalomátadási hajlandóság* központi pozíciót foglal el. Ez a tényező egyszerre kötődik az inkumbens motivációjához, a transzgenerációs szándékhoz, valamint az utód elköteleződéséhez és a családi összhanghoz. A kód tehát hidat képez a személyes kapcsolati tényezők és a gyakorlati utódlási lépések között. A *visszavonulási hajlandóság* az inkumbens oldaláról jelentkező elengedési folyamatot tükrözi. Bár ez a kód kevésbé sűrűn kapcsolódik más elemhez a hálózatban, mégis kulcsszerepe van az átadás tényleges megvalósulásában. A visszavonulás nemcsak gyakorlati, hanem érzelmi döntés is, amelyet befolyásol a vállalkozáshoz való kötődés és az utódba vetett bizalom. A klaszter egyik legátfogóbb kódja a *motiváltság a vállalkozás folytonosságára*, amely az utód elkötelezettségéből, az inkumbens hosszú távú szemléletéből és a családon belüli együttműködésből származik. Ez az elem összekapcsolja az előző klaszterek tartalmát, és egyértelművé teszi, hogy a folytonosság iránti motiváció több tényező szinergiájából épül fel.

A klaszter logikája alapján a sikeres generációváltás nem pusztán a technikai vagy formai átadás kérdése, hanem az inkumbens és az utód közötti *bizalmi és értékalapú kapcsolat kimenete*. Az átadás fenntarthatósága akkor biztosított, ha az inkumbens elengedési

készsége és az utód szakmai felkészültsége kölcsönösen megerősítik egymást, és a családi dinamika előzetesen megteremti az érzelmi alapokat.

A hálózati elemzés alapján három klaszter rajzolódik ki, amelyek együtt adják a családi vállalkozások utódlási folyamatának lényegi struktúráját. A családi dinamika teremti meg az érzelmi és kapcsolati alapokat; a felkészültség és a kompetencia az utód szakmai fejlődését és az inkumbens biztonságérzetét erősíti; az átadás és folytonosság pedig a folyamat gyakorlati és pszichológiai lezárását biztosítja. A klaszterek közötti szoros összefonódás arra utal, hogy az utódlás sikerét nem egyetlen tényező, hanem a családi kohézió, a felkészültség és a bizalom szinergiája határozza meg.

A hipotézisek vizsgálata a deduktív elemzés alapján

Az Atlas.ti funkciói segítségével áttekintettem a leggyakoribb kódokat, azok előfordulási arányát és kapcsolati dinamikáját háromféle módszerrel, a kódtársítási mátrixszal, a Sankey-diagrammal és a hálózati diagrammal. A deduktív elemzés utolsó szakaszában a hipotézisek értelmezésére kerül sor. Fontos megjegyezni, hogy kvalitatív elemzésről van szó, ezért a hipotéziseknek nem statisztikai igazolása történik, hanem értelmezésük és elméleti alátámasztásuk vagy megkérdőjelezésük.

H2a hipotézis: Az inkumbens pozitív hozzáállása és hajlandósága a hatalom átadására elősegíti a generációváltás sikeres megvalósítását

Kapcsolódó kulcskódok: hajlandóság hatalom átadására, jó inkumbens-utód kapcsolat, transzgenerációs szándék, visszavonulási hajlandóság, motiváltság a vállalkozás folytonosságára

A hajlandóság hatalom átadására 27 interjúban, 46 alkalommal jelent meg; ezek közül 17 cégben már lezajlott, 10 esetben folyamatban volt az utódlás. A szövegrészek többsége (31) pozitív attitűdöt tükrözött, 15-ben viszont nehézségeket emeltek ki. A kód gyakran fordult elő más tényezőkkel együtt (pl. visszavonulási hajlandóság, jó inkumbens – utód kapcsolat), ami szintén központi szerepére utal. A Sankey-diagramon is központi helyen szerepel, innen indulnak ki az inkumbens kódcsoporthoz tartozó tényezők kapcsolódásai is, tehát az utódlási folyamat sikeressége szempontjából fontos szerepet játszik.

Példák a kódolt szövegegységekből:

Pozitív attitűd példái:

- „Nándor végtelenül büszke rá, hogy lánya és fia továbbviszik a 2002-ben alapított családi vállalkozást.” (Beleznai_2022)
- „Az pedig hihetetlen érzés, mikor látod, hogy az ő döntésük volt a helyes. Nagyon feltölt energiával, és ad egy egészséges tulajdonosi érzést, amit egyszerre éltem meg tulajdonosként és apaként.” (Bárány_2015)
- „A generációváltás ott kezdődik, hogy az ember örül, ha vannak olyan utódjai, akik alkalmasak arra, hogy egyszer továbbvigyék a családi vállalatot.” (Béres_2024)
- „Büszke vagyok a gyerekeimre, hogy sikerült nekik átadni a tudást.” (Juhász2_2023)

A nehézséget kiemelő vélemények:

- „Egy első generációs alapítónak iszonyatosan nehéz lélekben elengedni a céget. Más-hogy nem megy, csak ha ez egy hosszan - szerintem mindhalálíg tartó - folyamat. Ugyanakkor én léptem egy bátrát, amikor készen voltak a fiúk, az operatív irányítás kilencven százalékát átadtam, de ez is egy-két évig tartott. (Bárány_2015)
- „A cég egészét átadni pedig tényleges trauma.” (Boross_2020)
- „Kicsit belefáradtam. Sok szálon futottak a cselekmények, szinte mindent egyedül csináltam, és már nem bírtam lekövetni” (Koligyer_2023)

Az adatok arra utalnak, hogy a pozitív hozzáállás valóban támogatja a folyamatot, de önmagában nem elegendő feltétel. Az átadás akkor is megtörténhet, ha az inkumbens nehézségeként éli meg, ám racionális megfontolásból hajlandó lépni. A H2a hipotézis tehát részben igazolható: a pozitív attitűd előnyös, de a siker kulcsa a tényleges hatalomátadási készség.

H2b hipotézis: Minél magasabb az inkumbens motiváltsága a vállalkozás folytonosságának fenntartására, annál valószínűbb a sikeres utódlás.

Kapcsolódó kulcskódok: motiváltság a vállalkozás folytonosságára, hajlandóság hatalom átadására, transzgenerációs szándék, családi összhang

A *motiváltság a vállalkozás folytonosságára* kód 33 interjúban összesen 57 alkalommal fordult elő. Ezek közül 25 cégben már megvalósult a generációváltás és nyolcban pedig már folyamatban volt. Szembetűnő, hogy a 25 sikeres utódlásból 48 kódolás származik, míg a folyamatban lévő 8 cégnél csak 9. A sikeres esetekben a motiváltság tudatos stratégiákkal, a folyamatban lévőknél inkább dilemmákkal, még eldöntésre váró felvetésekkel társult.

A kódtársítási mátrix alapján látható, hogy a kód leggyakrabban a *hajlandóság hatalom átadására* (18 eset), a *transzgenerációs szándék* (10 eset) és a *családi összhang* (9 eset) kódokkal jár együtt. Ez arra utal, hogy a család belső kohéziója és visszajelzése erősítheti az inkumbens motivációját. A Sankey-diagram szerint központi helyet foglal el az utódlási folyamatban, befolyásolja az utód motiváltságát, és ennek révén azt, hogy az utód szükségesnek érzi-e a vállalkozás átvételéhez fontos képzettség és készségek megszerzését. A hálózati diagramon is ez a központi jelentőség jelenik meg, és a szoros kölcsönhatás az utód motivációjával a vállalkozás folytatására.

Példák a kódolt szövegegységekből:

- „Azt kell tudni tisztázni a gyerekekkel, hogy a cég nem azért van, hogy szétcincáljuk, hanem időlegesen kapták meg a következő generáció előtt. (Boross_2020)
- „Ennyire egyértelmű célja, hogy az ötödik generáció vigye tovább a boltot?” „Nálunk minden hónapban van egy úgynevezett családi fórum, ami úgy működik, mint egy igazgatósági ülés. A végén mindig a családi jövőről, családi ügyekről beszélünk, és ilyenkor kerül sor a gyerekekre [*ötödik generáció*] is. ... Az persze csak később derül ki, hogy kinek mihez van készsége, de én mindent el fogok követni, hogy ugyanazt a képzési módszert alkalmazzam, amit a gyerekeim is kaptak.” (Bárány_2015)
- „Az öröklés kérdése előttünk van, de igazából rohadtnagy feladat. Szeretnénk, ha valamelyikük átvinné majd a céget, de nem reális, hogy mind az öten [*harmadik generáció*] itt találják meg a számításukat. Ha ötből ketten beszállnának a cégbe, annak már nagyon örülhetünk.” (Csonka_2023)
- „Van egy homokozóm, a többi a fiúké. Az anyukájuk azt mondta, soha nem hinné el, hogy úgy ki tudok szállni, hogy nem beszélek bele a fiúk dolgába. De tízből kilencszer jól csinálják, azért az egyért meg, amikor másként gondolom, nem éri meg.” (Gelért_2014)

A kvalitatív adatok egyértelműen alátámasztják a H2b hipotézist: a magas motiváltság szoros összefüggést mutat a sikeres átadással. Bár az oksági viszony nem teljesen bizonyítható, a mintázat azt mutatja, hogy a motiváltság együtt jár a hatalomátadásra való hajlandósággal, a transzgenerációs szándékkal és a családi összhanggal. Az inkumbens belső elköteleződése, amelyet a család kommunikációja és az utód bevonódása erősít, kulcsfontosságú az utódlás eredményességéhez.

A deduktív elemzés alapján a H2a hipotézis részben, a H2b hipotézis pedig erőteljesen igazolható. Az inkumbens pozitív attitűdje önmagában nem garantálja a sikert, de a folytonosság iránti magas motiváltság szoros összefüggést mutat a sikeres generációváltással. A kvalitatív adatok tehát azt jelzik, hogy a hatalomátadás hajlandósága és a folytonosság melletti elköteleződés együttesen határozzák meg az utódlási folyamat kimenetelét.

H3 hipotézis: Az utód vállalkozás iránti elkötelezettsége motivációt jelent a szükséges szakmai képzettség megszerzésére, ami meghatározó szerepet játszhat a generációváltás sikerességében.

Kapcsolódó kulcskódok: elkötelezettség a vállalkozás iránt, motiváció a cég átvételére és folytatására, jó inkumbens-utód kapcsolat, családi összhang

Az *elkötelezettség a vállalkozás iránt* kód 57 interjúból 28-ban jelent meg összesen 37 alkalommal a kód. A 28 interjúból 19 esetében a cég már megvalósította a generációváltást (itt 27 előfordulás), míg 9 esetben a folyamat még zajlott (itt 10 előfordulás). A kódtársítási mátrix szerint az elkötelezettség leggyakrabban jár együtt a *motiváció a cég átvételére és folytatására* kóddal (12 eset), továbbá a *jó inkumbens-utód kapcsolattal* (10), valamint a *családi összhanggal* (9). Ezek a társulások arra utalnak, hogy a családi viszonyok minősége és az inkumbenshez fűződő kapcsolat erősíti az utód céggel kapcsolatos motivációját és kitartását. A Sankey-diagram vizuálisan is azt mutatja, hogy az utód elköteleződése a családi mezőből indul, majd a cég átvételének motivációján át a szakmai képzettség és kompetenciák megszerzéséhez vezet. A hálózati diagramon ez az összefüggés oksági jelleggel rajzolódik ki, az elkötelezettség készíteti az utódot a megfelelő tudás és készségek tudatos felépítésére.

Példák a kódolt szövegegységekből:

- „Egyikük sem örökölte apjuk műszaki tehetségét, Orsolya marketinget tanult, Csanád a közgazra ment, alapszakos diplomamunkájukat azonban már mindketten a családi cégről írták. Orsolya marketingtervet készített, Csanád átvilágította működést, és mesterszakot már kifejezetten úgy választott, hogy mi lehet hasznos a vállalkozásnak. Mindketten úgy gondolkodtak: Miért kellene a munkámmal mást gazdagítanom, ha itt van a mienk, amit gyarapíthatunk?” (Beleznai_2022)

- „Zita a harmincat épp betöltötte, habitusában és eltökéltségében tagadhatatlanul apja lánya. Már gyerekkorában eldöntötte, hogy ő bizony itt akar dolgozni, erre készült.” (H-Szabó_2016)
- „Több corvinusos és külföldi gazdasági diploma megszerzése között is lent dolgoztak a gyártáson, hogy átlássák a teljes folyamatot a buktatóival együtt. „Az íróasztal mögül nem fogom tudni megérteni!” mondja Brigitta. aki most a kereskedelemért felel, és képviseli minden tárgyaláson a cég érdekeit. Barbara maradt házon belül az ügyvezetői feladatokkal.” (Soós_2020)
- „Igen, de ez nem csak érzelmi kérdés. Egy apa-lánya kapcsolat dinamikája eredendően más, mint egy apa-fiú kapcsolaté, ahol a fiúban esetleg jobban megvan a személyes vágy, hogy irányítson, és ez több konfliktust hordoz magában. Én úgy tekintek erre a pozícióra, mint egy feladatra, amit meg kell oldani, mert az egész családnak fontos értéke ez a vállalat.” (Zettwitz_2023)

A kvalitatív eredmények erősen alátámasztják a hipotézis első részét: az utód elköteleződése következetesen együtt jár a célzott szakmai felkészüléssel (tanulmányok, gyakorlat, folyamatmegértés). A társuló kódok és a vizuális elemzések (Sankey- és hálózati diagram) alapján az elköteleződése motivációs motorként működik a releváns képességek és tudás megszerzésében. Ugyanakkor a hipotézis második részében feltételezett oksági viszony – miszerint mindez meghatározó a generációváltás sikerében – csak részben támasztható alá a jelen adatokból. A sikeres utódlásra ható tényezők összetettsége és interakciós jellege miatt inkább valószínűsíthető, mintsem egyértelműen igazolható, hogy az utód képzettsége önállóan determinálná a folyamat kimenetelét. A jelen eredmények inkább arra mutatnak rá, hogy az elkötelezettség és felkészültség olyan támogató tényezők, amelyek más körülmények – például családi összhang és inkumbens támogatás – jelenlétében növelik az utódlás sikerének esélyét.

H4a hipotézis: A családi értékek és örökség megőrzésére irányuló szándék támogató környezetet teremt az utódlási folyamat tudatos és hosszú távon is fenntartható megvalósításához.

Kapcsolódó kulcskódok: családi örökség/hagyomány/értékek megőrzésének vágya, motiváció a cég átvételére és folytatására, elkötelezettség a vállalkozás iránt, együttműködés a családon belül, motiváltság a vállalkozás folytonosságára

A *családi örökség/hagyomány/értékek megőrzésének vágya* kód 13 interjúban jelent meg, összesen 19 alkalommal. A 13 vállalkozás közül 10 esetében a generációváltás már lezajlott, és a 19 kódból 16 ezekhez a cégekhez kapcsolódott. Ez azt mutatja, hogy a kód dominánsan sikeres utódlásoknál fordul elő (84%). Bár a teljes mintában közepes gyakoriságú, erősen társult más kódokkal:

- 5 esetben a *motiváció a cég átvételére és folytatására* kóddal,
- 4 esetben az *elkötelezettség a vállalkozás iránt* kóddal,
- 3-3 alkalommal az *együttműködés a családon belül* és a *motiváltság a vállalkozás folytonosságára* kódokkal.

Szakirodalmi előfeltevések alapján a várakozás az volt, hogy a családi értékek hangsúlyosan, főleg harmadik-negyedik generációs cégeknél jelennek meg. Ehhez képest csak a minta negyedében fordult elő expliciten, ami árnyalja az előzetes feltételezést.

Példák a kódolt szövegegyeségekből:

- „Az elmélet egyszerű: ha egy alapító örököül hagy egy céget a gyermekeire, nemcsak azt akarja látni, hogy ők kényük-kedvük és legjobb tudásuk szerint kezdenek vele valamit, hanem szeretne nyugodt lenni afelől is, hogy a vállalkozás generációkon keresztül tovább él,...” (Boross_2020)
- „A remetehegyi cégközpontban kisebb múzeumot rendeztek be a feltaláló-cégalapító-háborúshős nagyapa emlékére, afféle - persze pozitív értelemben vett - személyi kultusz hangulata lengi körbe az irodaépületet. Itt idősebb Béres József mindenkivel egyformán beszélt, mindenkit partnernek tekintett - és ezt az emberséget igyekezett átadni unokáinak is.” (Béres_2024)
- „Felmenőik már a 18. században szőlőt műveltek a Nivegy-völgyben, aztán borászatuk az 1990-es években az elsők közt cserélte a kannás bort palackosra. Az EU-csatlakozás környékén belevágtak a bioborkészítésbe, bár azt mondják, nem kapcsolnak hozzá olyan mély filozófiát, hogy gondozás közben szuttognának is a szőlőnek, egyszerűen csak visszatértek hagyományokhoz.” (Dobosi_2022)
- „Szilviának oroszlánrésze volt a folyamatban, ő volt a siker kulcsa. Szilvia a családi munkamegosztásban a gyártásért felel, és nyolc éve öccsével együtt vezeti a céget, erre szerényen annyit mond, a szüleiktől látták az elveket, hogy merre kell menni. Olyan értékrendet kaptak, hogy a mélyponton is bekapcsolt az elhivatottság.” (Juhász2_2023)

A H4a hipotézis részben igazolható. A családi értékek és örökség megőrzésének motívuma főleg sikeres utódlásoknál jelent meg, és gyakran társult más támogató tényezőkkel. Ez arra utal, hogy a családi értékek megőrzése hozzájárulhat a tudatos és fenntartható átmenethez, de nem univerzális elem. Inkább támogató háttérként működik, amely más tényezőkkel (elkötelezettség, együttműködés, motiváció) együtt erősíti a folyamatot.

H4b hipotézis: A családi konfliktusok a generációváltás során akadályozhatják az együttműködést, de megfelelő kezelés mellett a bizalom mélyüléséhez és a folyamat erősödéséhez is hozzájárulhatnak.

Kapcsolódó kulcskódok: vitás kérdések megbeszélése, jó inkumbens-utód kapcsolat, motiváció a családi összhang fenntartására

A *vitás kérdések megbeszélése* 11 interjúban jelent meg, összesen 14 alkalommal. Ezek közül 10 esetben a generációváltás már lezajlott, és 13 előfordulás ezekhez a cégekhez kapcsolódott. Ez a magas arány azt jelzi, hogy a viták szinte természetes velejárói az utódlásnak, és siker esetén inkább feldolgozott, konstruktívan kezelt konfliktusokról van szó. Az adatok alapján a viták hosszabb távon pozitív szerepet is betölthetnek: hozzájárulhatnak a bizalom mélyítéséhez, a közös döntéshozatal fejlődéséhez és a családi egység erősödéséhez. A kód gyakran társult a jó inkumbens – utód kapcsolattal és a családi összhang fenntartásának motivációjával, ami azt mutatja, hogy a konfliktuskezelés konstruktív gyakorlata kulcsszerepet játszik a folyamatban, valamint, hogy a konfliktusok nem szükségszerűen gyengítik a kapcsolatokat, hanem megfelelő hozzáállással éppenséggel erősíthetik azokat.

Példák a kódolt szövegegységekből:

- „Szandra ezért kezdeményezte, hogy kérjék coach segítségét (olyasvalakit választottak, akinek a szlogenje testhez állónak tűnt: generációváltás ajtócsapkodás nélkül), és ma már mindannyian úgy érzik, sokat csiszolódtak. „Rájöttünk, hogy jobb, ha mindent megbeszélünk, így jobb döntéseket tudunk hozni” - mondja idősebb Sándor.” (Kling_2019)
- „Voltak éles konfliktusok is, de idővel ez eltűnt, mára jó együttműködéssé vált. Mindkettőnknek emésztienie kellett, ami ezzel járt. Az évek során aztán szépen mindenki megszokta, hogy kinek mi a feladata, hatásköre” - mondja Anna. (Novotni_2019)

- „Bármit csinálhattam a cégben, az biztos nem volt jó” - emlékszik vissza erre az időszakra Gábor. Bőven voltak összetűzések apa és fia között. Gábor el akart kicsit vonulni. „Átvettem a használtautó-üzletágot, jó eredményeket értem el, és nem a cég központjában dolgoztam. Az a két kilométernyi távolság akkoriban nagyon sok nyugalmat jelentett.” (Schiller_2021)

Az elemzés alapján a H4b hipotézis részben igazolható. Az adatok azt mutatják, hogy a generációváltás során fellépő családi konfliktusok valóban akadályozhatják az együttműködést, de ha ezeket a felek képesek nyíltan és konstruktívan kezelni, az hosszú távon hozzájárulhat a bizalom megerősödéséhez és a generációváltási folyamat sikeréhez. A hipotézis második fele – miszerint a konfliktusok pozitív irányban is hatással lehetnek – a bemutatott példák és kódok közötti összefüggések alapján alátámasztható.

Mindkét hipotézis részleges megerősítést nyert. A H4a eredményei arra mutatnak, hogy a családi értékek hangsúlyozása támogató háttérként járul hozzá a sikerhez, de nem minden vállalatnál jelenik meg dominánsan. A H4b esetében a konfliktusok megléte nem feltétlen akadály, hanem bizonyos esetekben fejlesztő tényező, amely a bizalom és az együttműködés erősödését is elősegítheti. Összességében a családi értékek és konfliktusok kezelése egyaránt meghatározhatják, hogy az utódlás folyamata mennyire tudatos, fenntartható és sikeres módon valósul meg.

Az öt hipotézis vizsgálata (14. táblázat) összességében arra mutat, hogy a hazai családi vállalkozások utódlását erőteljesen meghatározzák a történeti-gazdasági sajátosságok, valamint a családi kapcsolatok és motivációk minősége. Míg a formális tervezés és struktúráltság korlátozott szerepet játszik, addig a bizalom, a családi összhang és a transzgenerációs elköteleződés kulcsfontosságúnak bizonyult. Az inkumbens motiváltsága és a hatalom tényleges átadására való hajlandóság nélkülözhetetlen előfeltétel, ugyanakkor az utód elkötelezettsége és szakmai felkészültsége szintén hozzájárul a folyamat sikeréhez. A családi értékek megőrzése és a konfliktusok konstruktív kezelése támogató, de nem minden esetben univerzálisan jelenlévő tényezők. A hipotézisek tehát többnyire részben igazolhatók, ami jól érzékelteti az utódlás komplex, sokdimenziós jellegét.

14. táblázat: Hipotézisek értékelésének összefoglaló táblázata

Hipotézis	Kulcskódok	Igazolt-ság mér-téke	Rövid indoklás
H1: A hazai családi vállalkozások utódlási folyamatai a történeti-gazdasági sajátosságok hatására egyszerre jellemezhetőek alacsony formalizáltsággal és erős családi kötődéssel.	családi kötődés, lojalitás, bizalom, alacsony formalizáltság	Részen igazolt	A történeti-gazdasági kontextus miatt domináns a családi logika és az informális döntéshozatal, de nagyobb/professzionizált cégeknél magasabb formalizáltság is megjelenik.
H2a: Az inkumbens pozitív hozzáállása és hajlandósága a hatalom átadására elősegíti a generációváltás sikeres megvalósítását.	hatalomátadási hajlandóság, jó inkumbens–utód kapcsolat, transzgenerációs szándék, visszavonulási hajlandóság	Részen igazolt	A pozitív hozzáállás támogató tényező, de nem feltétlenül elégséges; a hatalomátadás gyakran racionális megfontolásból is megtörténik.
H2b: Minél magasabb az inkumbens motiváltsága a vállalkozás folytonosságának fenntartására, annál valószínűbb a sikeres utódlás.	motiváltság a folytonosságra, transzgenerációs szándék, családi összhang	Igazolt	A magas motiváltság szoros összefüggést mutat a sikeres átadással, gyakran társul tudatos stratégiákkal és családi fórumokkal.
H3: Az utód vállalkozás iránti elkötelezettsége motivációt jelent a szükséges szakmai képzettség megszerzésére, ami meghatározó szerepet játszhat a generációváltás sikerességében.	elkötelezettség, motiváció a cég átvételére, családi összhang, jó inkumbens–utód kapcsolat	Részen igazolt	Az elköteleződés valóban ösztönzi a képzettség megszerzését, de ez önmagában nem determinálja a sikeres utódlást; családi támogatás szükséges hozzá.
H4a: A családi értékek és örökség megőrzésére irányuló szándék támogató környezetet teremt az utódlási folyamat tudatos és hosszú távon is fenntartható megvalósításához.	családi örökség, értékek, motiváció a folytonosságra	Részen igazolt	A motivum főleg sikeres utódlásoknál jelenik meg, de nem univerzális; inkább támogató tényező, nem kizáró ok.
H4b: A családi konfliktusok a generációváltás során akadályozhatják az együttműködést, de megfelelő kezelés mellett a bizalom mélyüléséhez és a folyamat erősödéséhez is hozzájárulhatnak	vitás kérdések megbeszélése, jó inkumbens–utód kapcsolat, családi összhang	Részen igazolt	A konfliktusok gyakoriak, de konstruktív kezelésük hosszú távon a bizalom és együttműködés erősödését segíti.

Forrás: saját szerkesztés

A deduktív elemzés összegzése

A deduktív elemzés elsődleges célja az előzetesen meghatározott, a generációváltást elősegítő tényezők vizsgálata volt szekunder adatok alapján, amelynek révén az általam kidolgozott modell érvényességét is teszteltem. A modell alapját képező koncepció - miszerint az utódlási folyamat elindításának legmeghatározóbb tényezője az inkumbens – igazolást nyert a deduktív közelítés során. Az elemzés alátámasztotta azt is, hogy a sikeres generációváltást pozitívan befolyásolhatja az inkumbens és az utód közötti jó kapcsolat, valamint megerősítést nyert, hogy a család, a családi viszonyok és a családtagok közötti együttműködési hajlandóság jelentős szerepet játszik a folyamatban. A kutatás következő szakasza az induktív elemzés, amelyben azt vizsgálom, hogy az előzetesen meghatározott tényezőkön túl milyen egyéb szempontok befolyásolják a generációváltást, hogyan

értelmezik az érintettek magát a folyamatot, és miként lehet esetlegesen bővíteni a korábbi paradigmát az utódlással kapcsolatban.

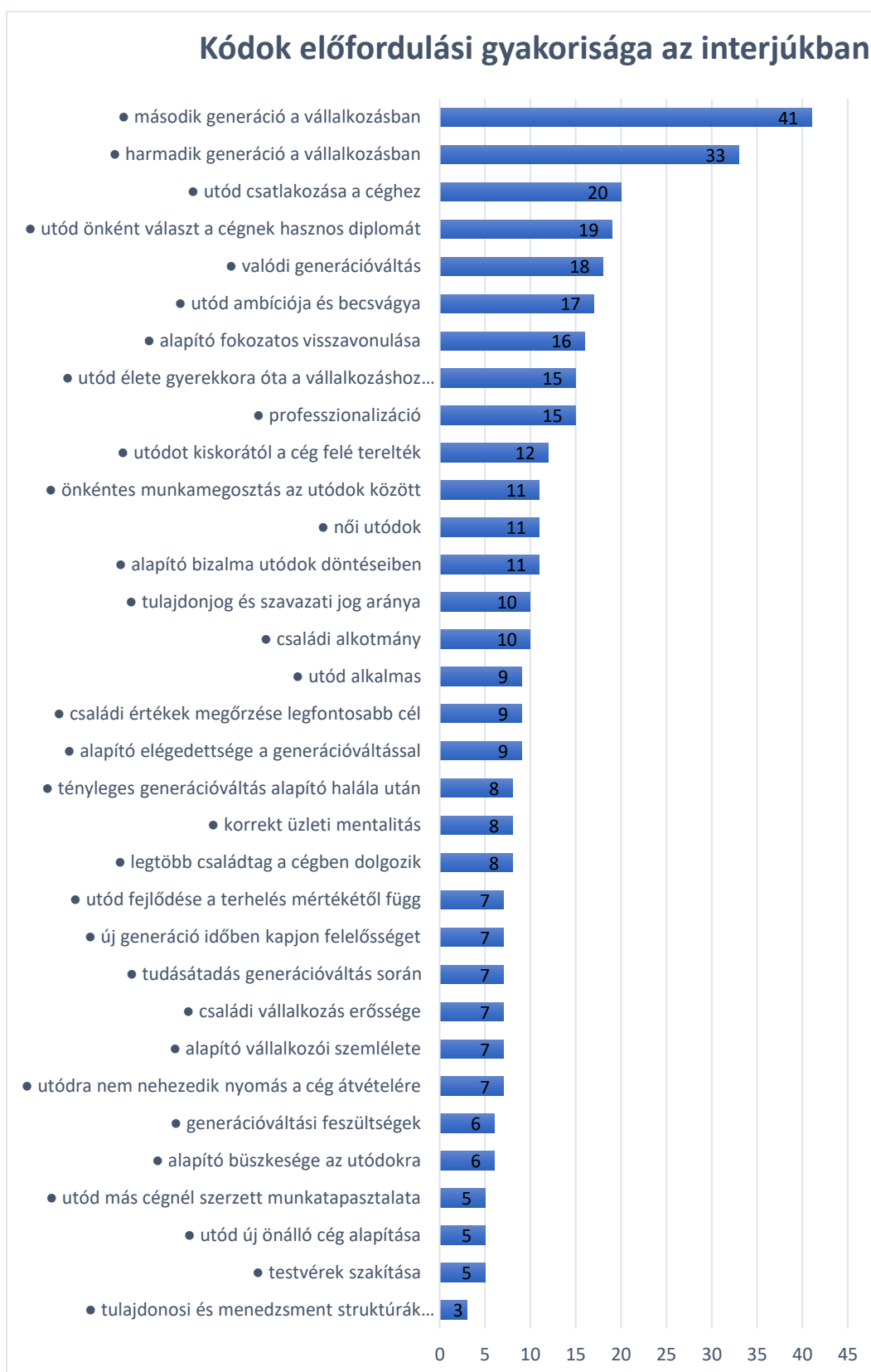
4.2.2. Az induktív elemzés

A deduktív elemzés elsődleges célja az előzetesen megfogalmazott hipotézisek értékelése volt. Ezzel szemben az induktív vizsgálat arra irányult, hogy olyan lehetséges tényezőket, összefüggéseket és mintázásokat azonosítsak, amelyek a saját modellem alapját képező változókban nem jelentek meg, amelyek újszerű megállapítások lehetnek.

A kódok gyakorisága

A harmadik körös kódolás után először azt vizsgáltam meg, hogy a kódok milyen gyakorisággal fordulnak elő az interjúkban (15. ábra). A kódcsoportok és a hozzájuk tartozó kódok a gyakorisági értékekkel együtt az Atlas.ti-ből exportált excel táblázatban szerepelnek (18. függelék). A diagram azt szemlélteti, hogy az egyes kódok milyen gyakran fordultak elő a vizsgált interjúkban. Ezek abszolút gyakorisági értékek, itt egyelőre csak az egyes kódok arányát vizsgáltam, figyelmen kívül hagyva az interjúk eltérő hosszúságát. Fontos kiemelni, hogy a kódok többszörös összevonás után jöttek létre, és szemantikai tartalmuk több esetben rendkívül összetett, amire az elemzés során még részletesebben kitérek.

15. ábra: Kódok előfordulási gyakorisága az interjúkban



Forrás: saját szerkesztés

Leggyakrabban előforduló kódok

- *második generáció a vállalkozásban* (41) és *harmadik generáció a vállalkozásban* (33)

Ezek a kódok messze a leggyakoribbak, ami arra utal, hogy a vállalkozások generációs fázisa kiemelt téma az interjúkban.

A második és harmadik generáció jelenléte kulcsfontosságú a generációváltásban, amit az interjúkban konkrét példák is alátámasztanak. Szemantikai szempontból rendkívül összetett mindkét kód a többkörös összevonásoknak köszönhetően. A *második generáció a vállalkozásban* kód tíz, tartalmilag szorosan kapcsolódó kód összevonásából jött létre, amelyeket a 19. függelék tartalmaz a hozzájuk tartozó megjegyzésekkel együtt. A második generációs vezetők kapcsán a cégbe kerülés módja, a tulajdon és az irányítás átvétele, valamint a harmadik generáció tudatos felkészítése is hangsúlyosan jelent meg. A második leggyakoribb kód (33), a *harmadik generáció a vállalkozásban*, tartalmilag még összetettebb: tizenhat kapcsolódó kódból áll (20. függelék). A harmadik generáció esetében előtérbe került az innováció, a modernizálás képessége és a vagyonszövetségek kialakítása, ami a vagyon generációkon átívelő megőrzését célozza, ugyanakkor gyakran megfigyelhető a generáción belüli utódok különválása is. Ez jó mutatja, hogy a harmadik generáció megjelenése jelentős fordulóponthoz lehet az utódlásban.

- *utód csatlakozása a céghez* (20) és *utód önként választ a cégnek hasznos diplomát* (19)

Az utód belépése és pályaválasztási döntései az elkötelezettség erős indikátorai. Az *utód csatlakozása a céghez* kód nyolc tartalmilag rokon kódot egyesít, amelyek az utód belépésének különböző fázisait és jellemzőit írják le. Az utódok sok esetben már fiatal koruktól a vállalkozásban dolgoztak, végigjárták a ranglétrát, vezetői szerepet vállaltak, sőt házastársuk is gyakran bekapcsolódott a cég működtetésébe. Az *utód önként választ a cégnek hasznos diplomát* magas gyakorisága különösen figyelemre méltó, hiszen mindössze három másik kód összevonásával jött létre. Az önálló, a vállalat érdekeit figyelembe vevő tanulmányi döntések a tudatosság és a családi háttér erős hatását jelzi.

- *valódi generációváltás* (18) és *utód ambíciója és becsvágya* (17)

Ezek a témák a folyamat minőségére és az utód belső motivációjára utalnak. A *valódi generációváltás* kód tizenegy tartalmilag szorosan kapcsolódó kód összevonásából jött létre, amelyek a generációváltás gyorsaságára és fokozatosságára, a felelősség átadására, valamint a folyamat tényleges megvalósulásának módjára vonatkoznak. Ide tartozik a *látszat*

generációváltás kód is, mert több interjúban utaltak olyan más családi vállalkozásokra, ahol a hatalomátadás csak formálisan történt meg.

Az *utód ambíciója és becsvágya* kód nyolc tartalmilag rokon kód összevonásának az eredménye. Az utódok ambíciója azonban nemcsak a vállalkozás átvételére, hanem annak fejlesztésére, modernizálására és gyarapítására is kiterjed.

A hat leggyakoribb kód közül öt közvetlenül az utódhoz kapcsolódik. Ez az arány erőteljes indikátora annak, hogy az utódlási folyamatban az utód szerepe tűnik a legmeghatározóbbnak. Bár ezen megállapítás megerősítésére további vizsgálatok szükségesek, a kvalitatív elemzés eredményei ebbe az irányba mutatnak. Mindenesetre ezt a megállapítást támasztja alá Béres József kijelentése is:

„A generációváltás ott kezdődik, hogy az ember örül, ha vannak olyan utódjai, akik alkalmasak arra, hogy egyszer továbbvigyék a családi vállalatot. Mert ha nem lennének azok, nyilván nem akarnánk tönkretenni a céget. Nekünk is nagy hajtóerő volt az utóbbi években, hogy láttuk, jó kezekbe fog kerülni a vállalatunk. Ahogy édesapám is azt érezhette 2000-ben, amikor átvettem az elnökséget, hogy meglesz a folytonosság.” (Béres_2024)

Az inkumbens visszavonulási hajlandósága mellett az utód alkalmassága a másik kulcstényező a generációváltásban. Ez elsőre evidensnek tűnhet, azonban a kvalitatív tartalom-elemzés eredményei megerősítik ennek jelentőségét.

Közepes előfordulású kódok (10-16 előfordulás)

- *alapító fokozatos visszavonulása* (16), *utód élete gyerekkora óta a vállalkozáshoz kötődik* (15), *professzionalizáció* (15).

Az alapítók többsége fokozatosan adta át az irányítást, de voltak kivételek, ahol gyors váltás történt, váratlan esemény, például haláleset (Csonka_2023, Juhász2_2023, Kovács_2021) vagy tudatos döntés következtében (Koligyer_2023, Ladóczki_2020, Lévai_2021, Novák2_2018). A professzionalizáció jelentősége abban rejlik, hogy az alapító képes-e delegálni bizonyos döntéseket, és hajlandó-e szakembereket bevonni (Béres_2024, Bárány_2015, Boross_2020). Ez előrevetíti, hogy a tényleges átadás mennyire lesz zökkenőmentes.

„Egy alapítótól már az is nagy lemondás, hogy menedzsmentet szervezzen maga alá - mondja Dávid. - Be kell látni, hogy vannak szakterületek, amikben nem te vagy a legjobb, és ehhez rengeteg bölcsesség kell. A kkv-k jó része ezért reked meg alapszinten, mert az

alapító már ezen sem tud túllépni. A cég egészét átadni pedig tényleges trauma.” (Boross_2020)

- *alapító bizalma utódok döntéseiben (11)*

A bizalom kulcstényező, amely lehetővé teszi, hogy az utód saját szemléletét érvényesítse, még ha döntései eltérnek is az alapítóétól.

„Nincs vétőjogom, nem is kértem. Azt gondolom, ilyen felelősségszinten, ahol a fiaim vannak, már nem szabad a vétő lehetőségével sem fékezni a döntéseket. ... A felelősséggel arányosan egyre inkább pörögtek, és evidens, hogy teljesen más a világ ma, mint 15 éve, amit egy hatvanas már nem lát át. Eszembe jutott szerencsére, hogy a nyolcvanas évek közepén harmincas főmérnökként végignéztam, hogyan fékezik az idősebb vezetőtársaim a megújulást, a fejlődést, és ezért is álltam fel.” (Bárány_2015)

- *utódot kiskorától a cég felé terelték kód is.*

Ez arra utal, hogy az alapító tisztában van azzal, mit jelent a vállalkozás az utód számára: mennyit ért a működéséből, mennyire tud azonosulni vele és milyen mértékben elkötelezett annak sikerre vitele iránt. Mindezek a tényezők hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az alapító bizalommal viszonyuljon az utód döntéseihez, még akkor is, ha azok nem minden esetben esnek egybe a saját elképzeléseivel.

- *női utódok (11)*

Az interjúkban több esetben kizárólag női vezetők vették át a stafétabotot (Balogh_2021, Barta_2022, Feszli_2024, Kolosi_2019, Novotni_2019, Novák1_2015, Soós_2020, Zettwitz_2023), illetve olyan esetek is előfordultak, ahol már az inkubens is nő (Bohus_2023, Csapкаи_2023). Ugyanakkor gyakori, hogy fiú-lány testvérpárok közösen irányítják az operatív működést, ám az ügyvezetői pozíció szinte minden esetben a fiútestvér kezébe kerül (pl. Beleznai_2022, Béres_2024, Gulyás_2024, Horváth_2018, Ivanics_2018, Juhász2_2023, Keskeny_2022, Kling_2019, Koligyer_2023, Kovács_2021, Ladóczki_2020). Ezen interjúkhoz nem kötődik a *női utódok* kód, mert a vállalat tényleges vezetése a férfi utódhoz kapcsolódik. Ez részben a társadalmi hagyományokkal, részben a női utód saját választásával magyarázható (Beleznai_2022, Béres_2024). Egy esetben már megvalósult a generációváltás, azonban a férfi utód váratlanul bekövetkező halála miatt az ügyvezetői feladatok hűgához kerültek, aki a vállalkozás és a család érdekében vállalta a kihívást (Horváth_2018). A női vezetők jelenléte tehát továbbra sem magától értetődő, de egyre inkább láthatóvá válik.

- *önkéntes munkamegosztás az utódok között (11)*

A testvérek közötti rivalizálás akár törést is okozhat, amelynek következtében az eredeti cég például két különálló vállalkozássá válik, vagy az utódok közötti jogi viták alakulnak ki a vállalat irányításáért (Szamos_2016, Ziegler_2021). Több cég esetében azonban a rivalizálás helyett a tudatos munkamegosztás valósult meg, az utódok reálisan felmérve saját ambíciójukat, képességeiket és tudásukat osztják meg egymás között a munkát. Nem feltétlenül a legidősebb utód lesz az ügyvezető, hanem a legrátermettebb, és ez sok esetben a testvérek döntése, nem az alapítóé (Beleznai_2022, Lévai_2016, Virágh_2018). Arra is van példa, hogy az utódok maguk jelentik ki, hogy akkor lehetnek sikeresek, ha szövetségben dolgoznak együtt (Boross-2020). Az utódok közötti ilyen jellegű munkamegosztási forma nemcsak konfliktuskerülő stratégia, hanem egyben kompetencia-alapú szerepmeghatározás, amely a családi rendszer érettségét is tükrözheti. Ezt olyan jelentős tényezőnek tartom a sikeres utódlási folyamat során, amit érdemes lenne további kutatásokkal vizsgálni abból a szempontból, hogy az utódok tudatos felkészítése a cég átvételére már gyerekkoruktól, valamint a családon belüli szocializációs folyamatok, a családi és a céges értékek hangsúlyozása milyen mértékben befolyásolják az utódok konstruktív és pozitív hozzáállását.

„Nekünk, testvéreknek egy olyan kész struktúrát kell kapnunk, amiben szövetségként kell működnünk, és olyat kell továbbadnunk, amiben a mi örököseink vagyonszövetségként, konzorciumként tudnak működni.” (Boross_2020)

„Nagyon egyformán gondolkodunk, miközben tökéletesen ki is egészítjük egymást. Ő inkább a számok, én inkább a szavak embere vagyok.” (Novák2_2018)

„Noha ő a fiatalabb, egyhangúlag megszavazták Bálintot ügyvezető igazgatónak, Balázst külkereskedelmi igazgatónak. Nem szeretnék, nem is tudnák jól a másik munkáját végezni, erősítik meg mindketten.” (Lévai_2021)

▪ *családi alkotmány (10)*

Bár ritkán említették, mégis jelentőségteljes eszköz lehet a konfliktusmegelőzésben és az utódlási folyamat strukturálásában. A formális szabályozás elősegíti az utódok közötti feladatmegosztást, valamint az értékközvetítést is, így stabil keretet biztosíthat a generációváltáshoz.

Ritkábban előforduló, de tartalmilag fontos kódok (5-9 előfordulás)

▪ *utód alkalmas (9) és családi értékek megőrzése a legfontosabb cél (9)*

A siker kulcsa az utód rátermettsége és a családi értékek tisztelete. Az interjúk tanúsága szerint az alapítók aligha bíznák a cég jövőjét olyan személyre, akit nem tartanak felkészültnek. A családi értékek megőrzésére irányuló törekvés a hosszú távú folytonosság biztosítója.

- *tényleges generációváltás alapító halála után (8) és korrekt üzleti mentalitás (8)*

Előbbi arra utal, hogy sok alapító vonakodik elengedni a hatalmat a személyes kontroll megtartása miatt, így a tényleges átadás csak haláluk után történik meg. Ezzel szemben a korrekt üzleti mentalitás a munkavállalók iránti lojalitásban, a tisztességes üzletvitelben és a családi értékek beépítésében jelenik meg. Több vállalkozásban a munkatársak évtizedek óta kitartanak, mert megbecsülik őket (Balogh_2021, Bukor_2021, Koligyer_2023, Rosenstein_2017).

- *utód fejlődése a terhelés mértékétől függ (7) és új generáció időben kapjon felelősséget (7)*

A fokozatos felelősségátadás nélkülözhetetlen. Az interjúkban visszatérően megjelent a „teher alatt nő a pálma” szemlélet, amely szerint az utód fejlődését a valós kihívások gyorsítják.

„Nem volt könnyű helyzet, mert ha elrontottam valamit, jobban meg lettem dorgálva, mint a többiek. Körülbelül száz embertől megkaptam, hogy nekem könnyű lehet, pedig sokkal magasabbak voltak az elvárások” – mondja Nóra. Ám édesapja gyorsan át is veszi a szót: „Teher alatt nő a pálma!” (Bessenyei_2019)

„A generációváltást nem bonyolították túl. Bizonyára rengeteg olyan családicég-vezető van, aki csak szép lassan engedi el a következő generáció kezét, a Ladóczki házaspár ehelyett úgy döntött, beledobja a mély vízbe 25-26 éves gyerekeit. „Teher alatt nő a pálma, ezt mi is meg tudjuk erősíteni” - mondja István.” (Ladóczki_2020)

A kódgyakoriságok elemzése egyértelműen jelzi, mely témák domináltak az interjúkban. A gyakran előforduló kódok – például a generációs szerepvállalás vagy az utód ambíciója – a családi vállalkozások generációváltásának központi strukturális elemeire irányítják a figyelmet. A ritkább, de tartalmilag fontos kódok – mint az önkéntes testvéri munkamegosztás, a családi alkotmány vagy a korrekt üzleti mentalitás – az utódlás kevésbé látható, de meghatározó dinamikáit tárják fel. A gyakorisági mintázatok azt mutatják, hogy a sikeres generációváltás mögött három fő tényező áll: az utód elköteleződése és felkészültsége, az alapító bizalma és visszavonulási hajlandósága, valamint a családi értékek és együttműködés erőssége. A bizalom és a professzionalizáció egyaránt kulcsfontosságú: előbbi a családon belüli harmóniát, utóbbi a vállalkozás hosszú távú versenyképességét garantálja.

Sankey-diagram elemzés gyakoriság alapján

A kvalitatív tartalomelemzés során nemcsak a szövegekben rejlő tematikus struktúrák feltárása, hanem azok átlátható és értelmezhető megjelenítése is fontos szempont. Ennek érdekében a normalizált abszolút kódgyakoriságokat - kódcsoporthoz bontásban - Sankey-diagram segítségével vizualizáltam, amely egyszerre mutatja a kódok eloszlását és relatív súlyát. Ez a vizualizáció nem csupán illusztráció, hanem elemző eszköz is, amely segít feltárni, mely kódok kaptak központi szerepet az interjúkban.

A teljes kódkészletet átfogó Sankey diagram a 21. függelékben található, a kódcsoporthoz gyakorisága pedig a 18. és 22. függelékben szerepel. Kiemelten vizsgáltam az utódhoz kapcsolódó kódcsoporthoz (16. és 17. ábra), az alapítóhoz köthető kódokat (18. ábra).

Az utód szerepe és jelentősége

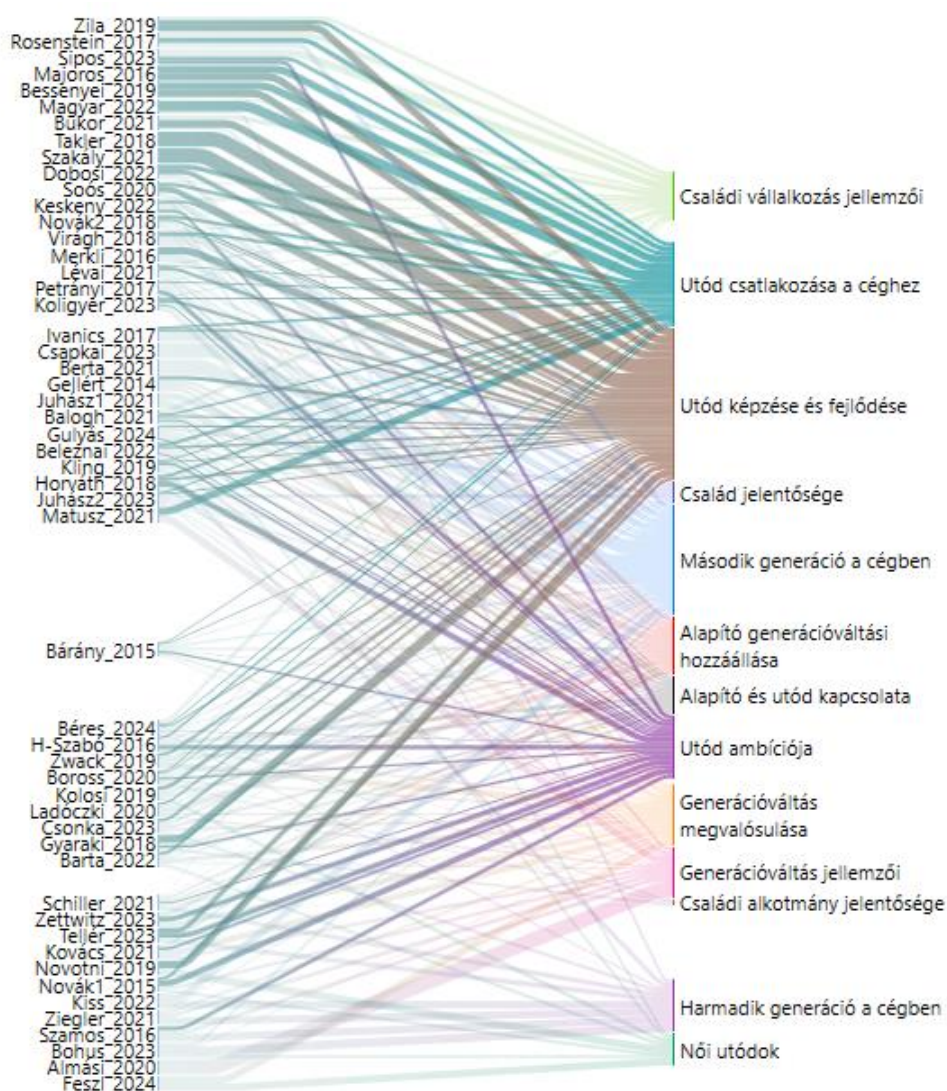
A 16. ábra az utód szerepéhez kötődő kódcsoporthoz mutatja: az *utód képzése és fejlődése* (55), *utód csatlakozása a céghez* (38) és az *utód ambíciója* (34) kódok különösen gyakoriak. A 17. ábra ezt kibővíti a második és harmadik generációra, valamint a női utódokra vonatkozó dimenziókkal. Az elemzés alapján, a *második generáció a cégben* (41) kód a második legmagasabb előfordulással szerepel. A *harmadik generáció* (33) a cégben közepes gyakoriságú, mégis jelzi az intergenerációs folyamat szélesebb kontextusát. Az előzővel együtt ez a két dimenzió hangsúlyozza, hogy a generációváltási folyamat fókuszában elsősorban az utód áll - nem csupán, mint a folyamat végpontja, hanem mint aktív, fejlődő, döntéshozó szereplő. Több interjúban az alapítók utalnak arra, hogy a vállalkozás jelenlegi sikere az utód generáció újító szemléletének, korszerű tudásának és határozott fellépésének köszönhető.

„Ma már látszik, hogyha a generációváltást nem kényszerítik ki a fiaim időben, és nem indítom el, ez a cég ma messze nem ilyen sikeres.” (Bárány_2015)

„Van vállalatirányítási rendszerünk, sok kudarccal, veszekedéssel járt bevezetni. Ha rajtam és a régi kollégáimon múlik, ezt nem csináljuk meg, de a fiúk látták, hogy szükség van rá.” (Gellért_2014)

„Én, mint az apai minta jó követője és a cég új ereje, pluszban fokoztam a teljeskörű korszerűsítést, és sok újítást kezdeményeztem.” (Keskeny_2022)

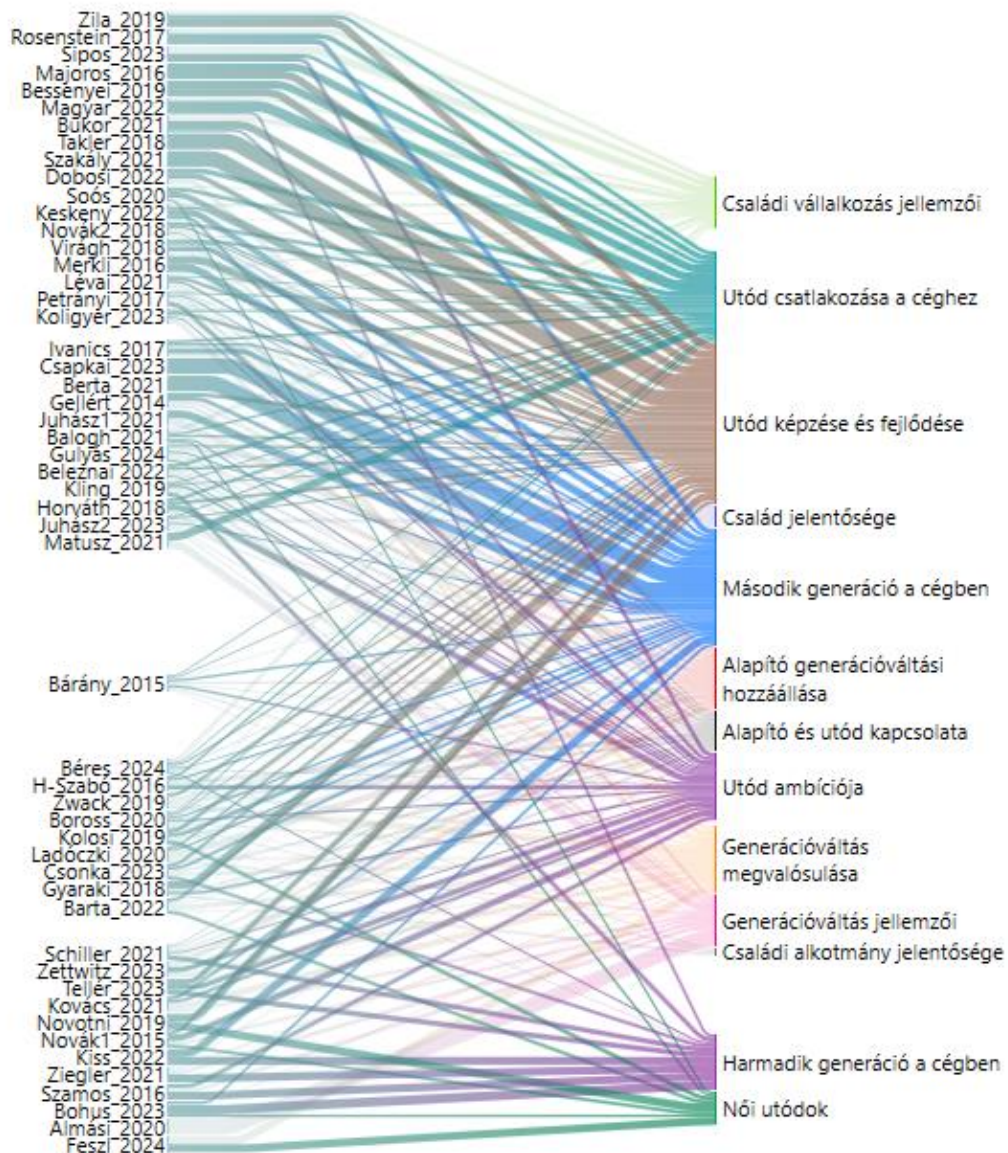
16. ábra: Az utódhoz kapcsolódó kódok ábrázolása Sankey-diagramon



Forrás: Atlas.ti

A két diagram együttesen is alátámasztja, hogy az utód szerepe a generációváltás sikerének kulcsa. A tizenhárom kódcsoporthból hat közvetlenül az utódhoz köthető, ezek az alkalmaság, felkészültség, ambíció, vállalkozásba lépés, valamint a második és harmadik generáció szerepe.

**17. ábra: Az utódhoz, második és harmadik generációhoz kapcsolódó kódok össze-
sen – Sankey-diagram**



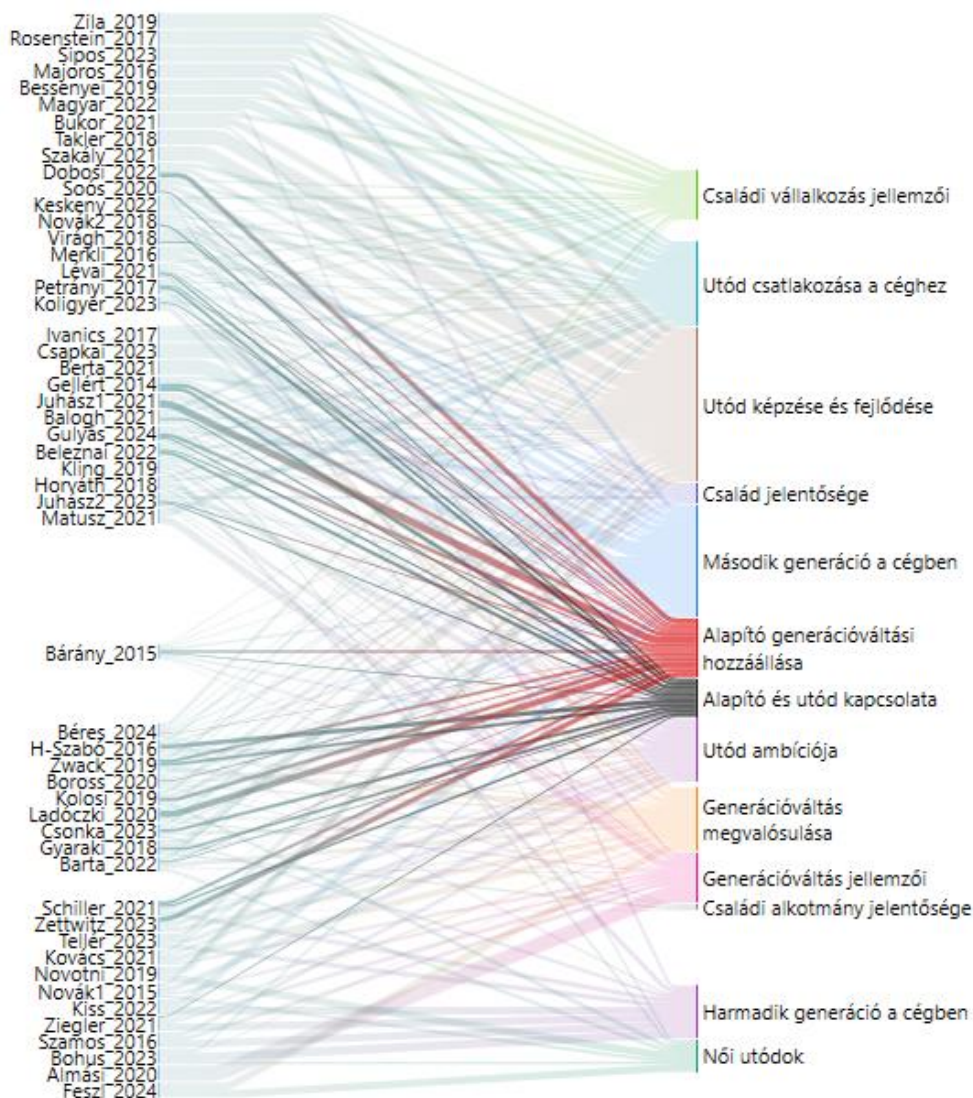
Forrás: Atlas.ti

Az alapító jelentőségének és szerepének vizualizációja

A következő Sankey-diagram (18. ábra) vizuálisan is kiemeli, hogy az *alapító generációváltási hozzáállása* (32) és az *alapító és utód kapcsolata* (24) kódok milyen jelentőséggel bírnak a generációváltás értelmezésében. Ezek a kódok központi pozícióban helyezkednek el, és számos interjúval létesítenek kapcsolatot, amely a sűrű vonalsűrűségből is látható. Különösen szembevető, hogy ezekhez a kódokhoz sokféle és eltérő évjáratú interjú kapcsolódik, ami arra utal, hogy a téma időtől és kontextustól függetlenül meghatározó kérdés a családi vállalkozásokban. Az *alapító generációváltási hozzáállása* kiemelkedően vastag

és sűrű összeköttetései arra engednek következtetni, hogy az alapító szándéka és nyitottsága a hatalomátadásra meghatározó tényező a generációváltás sikeressége szempontjából.

18. ábra: Alapítóhoz kapcsolódó kódok gyakorisága – Sankey-diagram



Forrás: Atlas.ti

„Jó érzés hallgatni, hogy a fiatalok átvették a szót.” (Beleznai_2022)

„Egy alapítótól már az is nagy lemondás, hogy menedzsmentet szervezzen maga alá - mondja Dávid. - Be kell látni, hogy vannak szakterületek, amikben nem te vagy a legjobb, és ehhez rengeteg bölcsesség kell.” (Boross_2020)

„...teljesen más a világ ma, mint 15 éve, amit egy hatvanas már nem lát át.” (Bárány_2015)

„Ráadásul professzionalizmust és bizalmat sugározhat, hogy a Béres család tud delegálni, ez mélyen benne van a vállalati kultúránkban.” (Béres_2024)

„...külön tudjuk kezelni a családi, és külön a céges ügyeket. Ekkor beszélhetünk generációváltásról.” (Gulyás_2024)

„Akik közelről látják a generációváltást, azt mondják, ritkaság, hogy mennyire fokozatosan, lépésről lépésre adja át a feladatokat az idősebb Kolosi a lányának.” (Kolosi_2019)

A másik kulcskód, az *alapító és utód kapcsolat* (24). A Sankey-diagramban jól látható, hogy ez a kód is több interjúban hangsúlyos szerepet kap. Ez arra utal, hogy a generációváltás nem csupán strukturális vagy stratégiai kérdés, hanem mélyen személyes kapcsolatfüggő is. Az együttműködés, bizalom és kommunikáció minősége az alapító és az utód között érdemben is befolyásolhatja az utódlás lefolyását.

„És ekkortájt, a válság környékén jelentek meg József lányai is a cégben. Azt mondják, semmilyen szülői presszió nem volt, hogy belépjenek.” (Barta_2022)

„Apa és gyerekei közt érződik a tisztelet.” (Beleznai_2022)

„Nándor sosem gyakorolt pressziót, nem kérte, hogy vegyék át a céget.” (Beleznai_2022)

„...habár édesapja sosem erőltette, hogy a nyomdokaiba lépjen, tárt karokkal várják haza [harmadik generációt]. László rábízta a döntést.” (Csonka_2023)

„A fiúk megkaptak minden lehetőséget, hogy azzal foglalkozzanak, amivel szeretnének” - mondja az édesapa.” (Gyaraki_2018)

„Sándor, bármennyire is szeretné, nem erőlteti gyermekei szerepvállalását. „Csak akkor jöjjenek, ha örömet lelik benne.” (H-Szabó_2016)

„...a legfőbb sikerem, hogy a fiam és az unokám is követett engem.” (Schiller_2021)

A Sankey-diagramok alapján a generációváltás folyamata két kulcstényező köré szerveződik: az alapító hozzáállása és az utód felkészültsége. A vizualizáció azt mutatja, hogy az alapító irányítása és értékközvetítése hosszú távon formálja az utódok pályaválasztását és céges szerepvállalását. Ha ez fokozatos és bizalomra épülő folyamat, az utód nyomás nélkül, saját motiváció alapján válik alkalmassá a cég átvételére. Mindez magyarázza a diagramokon kirajzolódó utódközpontúságot. Bár az alapító indítja el és viszi sikerre a vállalkozást, a hosszú távú fenntarthatóság és megújulás végső soron az utód alkalmasságán és hozzáállásán múlik.

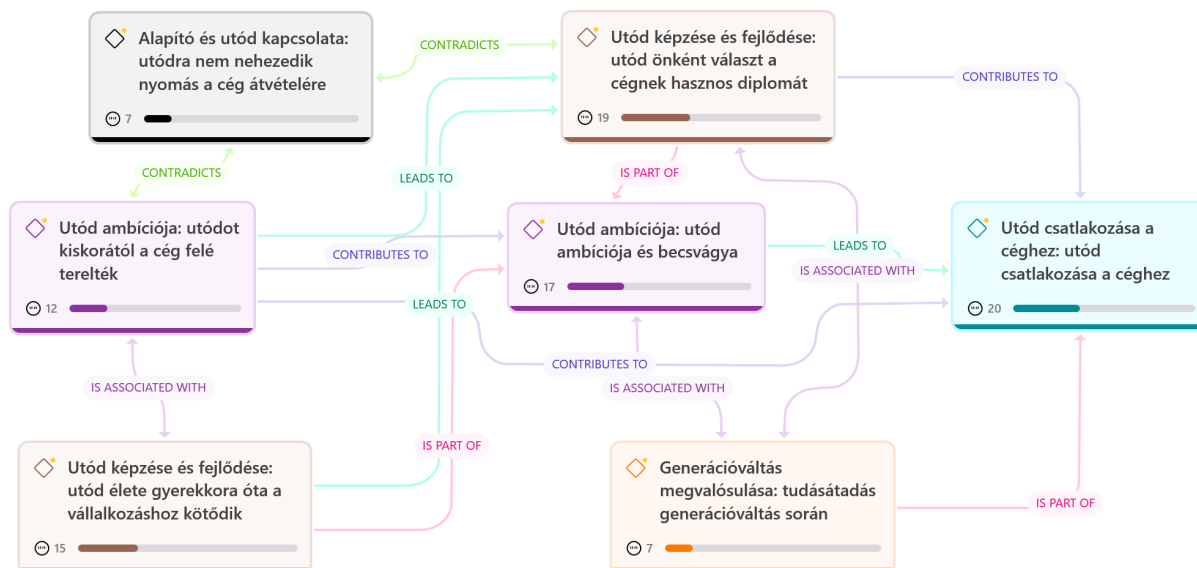
A legjelentősebb kódok közötti kapcsolatok hálózata

Az induktív elemzés szempontjából jelentős annak vizsgálata, hogy milyen kapcsolat azonosítható az egyes kódok között, különös tekintettel arra, hogy a több körben elvégzett kódösszevonások eredményeképpen a különálló kódok többsége komplex tematikai tartalommal rendelkezik. Két kódhálózati kapcsolatrendszer vizsgálok meg, az egyik az utód jelentősége, a másik pedig az alapító-utód kapcsolat. A diagramok teljes oldalnyi méretben a jobb láthatóság miatt a függelékben is megtalálhatóak (23. és 24. függelék).

Az „Utód jelentősége az utódlási folyamatban” kódhálózati diagram elemzése

A 19. ábrán látható hálózati diagram (23. függelék) az utód szerepét mutatja be a generációváltás folyamatában. A kódok közötti kapcsolattípusokat színes és irányított nyilak jelzik: az egyik tényező előfeltétele vagy következménye lehet a másiknak (leads to – zöld), támogathatja (contributes to – kék), együtt fordulhatnak elő (is associated with – lila), egy nagyobb tartalom részei lehetnek (is part of – rózsastín), ellentmondhatnak egymásnak (contradicts – világoszöld), vagy párhuzamos összefüggést jelezhetnek (corresponds with – narancssárga).

19. ábra: Utód jelentősége az utódlási folyamatban – kódhálózat diagram



Forrás: Atlas.ti

A hálózati diagram alapján megállapítható, hogy az utódlási folyamat kiindulópontja gyakran évtizedekkel korábbra tehető. A tudatos családi és vállalkozói hozzáállásnak köszönhetően az utódot már kiskorától kezdve a vállalkozás irányába orientálják: a gyermek sok időt tölt a cégnél, középiskolásként nyári munkát vállal a családi vállalkozásban,

megismeri annak működését, miközben szülei igyekeznek fokozatosan átadni számára a vállalkozáshoz kapcsolódó értékeket is. Így az utód számára gyermekkorától természetes, hogy a cég nem pusztán munkahely, hanem a család megélhetésének forrása, valamint az alapító vállalkozói elképzeléseinek megvalósulása. Ezek a tapasztalatok hosszú távon erősen formálják az utód motivációját, és orientálják a cég felé. Tehát feltételezhető, hogy van egyfajta szülői nyomás, vagy inkább ráhatás már a kezdetektől fogva, ami a végső cél, a generációváltás irányába mozgatja az utódot.

Ennek a két tényezőnek némileg ellentmond az alapítók által hangoztatott kijelentés, hogy nem gyakoroltak nyomást az utódra a hatalom átvételére. Ez egyrészt igaz lehet abból a szempontból, hogy az alapító tisztában van azzal, hogy ezt a tevékenységet nem lehet kötelességből és kényszerből jól csinálni. Kell, hozzá egy belső drive, ösztönzőerő. Lehet, hogy a felnőtt utódra nem helyeznek direkt nyomást, de a megelőző évek mind arról szóltak, hogy az utódot igyekeztek tudatosan felkészíteni a majdani generációváltásra.

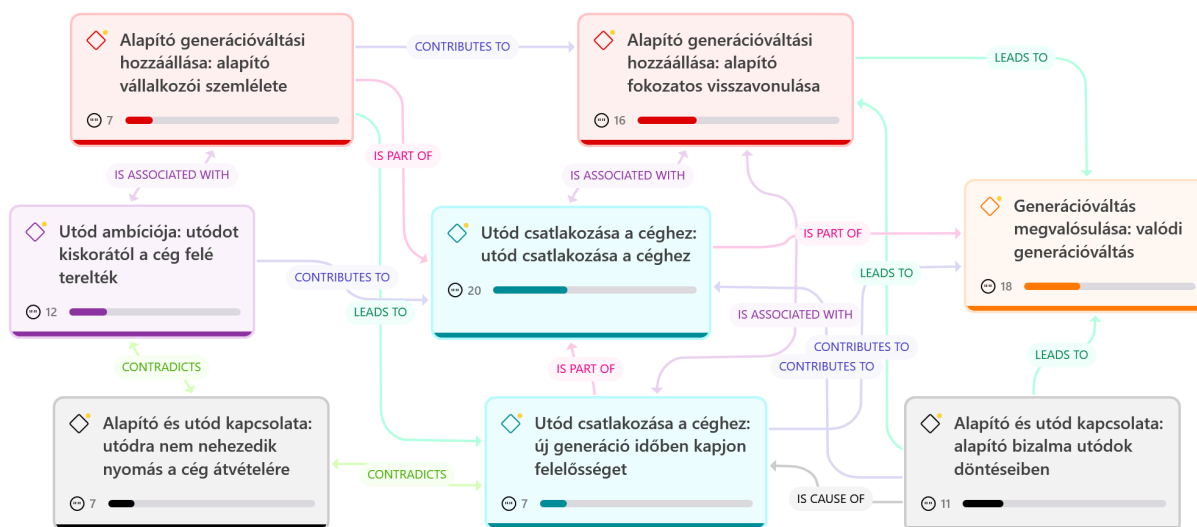
Ha az utódot már gyermekkorától kezdve sikerül a vállalkozás felé irányítani, akkor teljesen kialakul az utódban nemcsak a családhoz, hanem a céghez való tartozás érzése is, aminek eredménye látható a diagramon is: mindkét kiindulási kód (*utódot kiskorától a cég felé terelték és utód élete gyermekkorától a vállalkozáshoz kötődik*) elvezet ahhoz, hogy az utód olyan képzési és tanulási irányt választ önként, belső meggyőződésből, amely a vállalat számára is értékes tudást biztosít. Ez hozzájárul ambíciójához és becsvágyához, amelyek végül a vállalkozáshoz való tényleges csatlakozáshoz vezetnek. Az *utódra nem nehezedik nyomás a cég átvételére* és az *utód önként választ a cégnek hasznos diplomát* kódok összhangban erősítik a folyamatot: az orientáció évtizedeken átívelően formálja az attitűdöket és a motivációt. A végpont az utód csatlakozása, amelyhez szorosan kapcsolódik a képzési irány választása, a tudásátadás és belső elköteleződés.

A kódhálózati diagram tanulsága, hogy a sikeres utódlás sokszor több évtizedes előkészítést igényel. Maga az átadás eltarthat évekig vagy rövidebb idő alatt is végbemehet, de minden esetben hosszú folyamat előzi meg. Az alapítók a vállalkozás első sikereivel párhuzamosan megkezdik az utódok tudatos felkészítését, jelezve, hogy a transzgenerációs szándék nemcsak a váltás közeledtével jelenik meg, hanem korán beépül a családi gondolkodásba és stratégiába. A generációváltás tehát nem egyszeri esemény, hanem hosszú távon építkező, tudatosan alakított folyamat, amelyben családi háttér, vállalkozói attitűd és belső motiváció összefonódik.

Az alapító-utód kapcsolatának jelentősége

A 20. ábra (24. függelék) szerint az alapító és az utód kapcsolatának minősége alapvetően meghatározza a generációváltás sikerét. A központi jelentőségű *utód csatlakozása a céghez* kódhoz számos más kód kapcsolódik, amelyek a kapcsolat minőségét, az átadás időzítését és dinamikáját írják le. Az utód csatlakozása egyszerre eredménye és előfeltétele a fokozatos átmenetnek. Például az *új generáció időben kapjon felelősséget* okozati viszonyban (*is cause of*) áll az alapító bizalmával, ami elősegíti a sikeres átmenetet.

20. ábra: Alapító-utód kapcsolatának jelentősége - kódhálózati diagram



Forrás: Atlas.ti

A diagram azt is mutatja, hogy az alapító fokozatos visszavonulása nem elszigetelt lépés, hanem a vállalkozói szemlélet és tudatos stratégiai gondolkodás része. Az alapító vállalkozói szemlélete és a fokozatos visszavonulás közötti kapcsolat (*is part of*) arra utal, hogy a vállalkozás jövőjének biztosítására irányuló szándék már korai szakaszban megjelenik, és ez a szemlélet közvetetten hozzájárul (*contributes to*) az utód céghez való csatlakozásához is. Az alapító tehát nemcsak operatív döntések szintjén, hanem értékrendjében is meg alapozza az utódlási folyamatot.

Érdekes tartalmi feszültség mutatkozik: az *utódot kiskorától a cég felé terelték* kód ellentmond (*contradicts*) az *utódra nem nehezedik nyomás* kijelentéssel. Ez azt sugallja, hogy a szülői kommunikáció és az utód szocializációja között disszonancia húzódhat meg: miközben az alapítók nyíltan nem gyakorolnak direkt nyomást, a valóságban a nevelés, szocializáció és értékközvetítés valójában mégis irányítja az utód döntéseit.

Az alapító-utód kapcsolat többszintű hatást gyakorol. A bizalom megléte közvetlenül elősegíti (*leads to*) a generációváltást, míg a késői vagy hiányos felelősségátadás vagy a bizalom hiánya akadályozhatja az utód önállósodását. A hálózati kapcsolatok mintázata szerint az alapító visszavonulásának üteme, a felhatalmazás időzítése, valamint a bizalom mértéke együtt határozzák meg a generációváltás sikerét.

A generációváltás tehát nemcsak formális lépések sorozata, hanem erősen kapcsolat- és bizalomvezérelt folyamat. A jól működő alapító-utód kapcsolat lehetővé teszi a fokozatos átmenetet, elősegíti az utód elköteleződését és felkészültségét, és megalapozza a valódi generációváltás bekövetkeztét. Összegzésként megállapítható, hogy az alapító és utód közötti kapcsolat minősége nem csupán a generációváltás egyik feltétele, hanem annak legmeghatározóbb tényezője, amely döntően befolyásolja a vállalkozás jövőbeli stabilitását és folytonosságát.

Az induktív elemzés összegzése

Az induktív tartalomelemzés célja annak feltárása volt, hogy milyen tartalmi mintázatok mentén jelenik meg a generációváltás az interjúkban, különös az utód, az alapító, valamint a második és harmadik generáció szerepére fókuszálva. A kódok gyakorisági vizsgálata azonosította a fő tartalmi csomópontokat: az utós kötődése és ambíciója, képzési útja, az alapító visszavonulása, illetve a második generáció bekapcsolódása.

A kód-dokumentum mátrix elemzése megmutatta, hogy a váltás a legtöbb esetben nem hirtelen, hanem hosszú, fokozatos folyamat. A hangsúly az utód fejlődésén, az ambíció és felelősség átvételének egyensúlyán, valamint a bizalmi viszonyon van. A harmadik generáció jelenléte nemcsak kontinuitást, hanem az utódlás logikájának változását is jelzi: erősödik az előre tervezés és a formalizáltabb szerepvállalás.

A kódhálózati diagramok („Utód jelentősége a generációváltásban” és „Alapító–utód kapcsolat jelentősége”) vizualizálták a rejtettebb tartalmi relációkat. Láthatóvá vált az utód fokozatos közeledése, ambíciója, tudatos képzési döntései és az alapító hozzáállása közötti szoros összefüggés. A folyamat ugyanakkor ellentmondásokkal is terhelt, amelyek a generációváltás pszichológiai dimenzióira világítanak rá.

Összességében a generációváltás nemcsak szervezeti és jogi kérdés, hanem mélyen emberi folyamat is, amelynek mozgatórugói az utód személyes fejlődése, az alapító hozzáállása és a generációk közötti bizalom dinamikája.

5. ÖSSZEGZÉS, KONKLÚZIÓ

A dolgozat három célkitűzés mentén épült fel: a családi vállalkozásokkal kapcsolatos szakirodalom összegzése, egy saját utódlási modell kidolgozása, a magyarországi családi vállalkozásokról szóló kutatások szisztematikus áttekintése és metaelemzése. Végül a modell empirikus vizsgálatát végeztem el kvalitatív tartalomelemzés segítségével, amihez 57 interjút dolgoztam fel az Atlas.ti szoftver alkalmazásával, deduktív és induktív megközelítésben egyaránt. A modell az utódlási folyamat öt kulcsváltozójára (inkumbens, utód, család, utódlástervezés és vállalkozás) épült, és az életciklus-elméletekre támaszkodva feltételezte, hogy az érettség szakasza az optimális a sikeres generációváltásra, de más fázisokban is lehetséges az átadás. A folyamat két központi szereplője az inkumbens és az utód, azonban a többi változó – a család, a vállalkozás és az egyéb stakeholderek – szintén érdemi hatást gyakorol. Az interjúk elemzésének eredményei megerősítették a modell relevanciáját, rámutatva, hogy az utódlási gyakorlatok egyszerre hordoznak egyedi és általánosítható mintázatokat. Az elemzett interjúk olyan családi vállalkozásokat mutatnak be, amelyek utódlási gyakorlatai részben egyediek, részben pedig általánosítható mintázatokat kínálnak. A vizsgált tapasztalatok tanulságai hozzájárulhatnak a generációváltás előtt álló családi vállalkozások tudatosabb felkészüléséhez.

5.1. A deduktív és az induktív elemzés összevetése

A deduktív elemzés az előzetesen megfogalmazott hipotézisek vizsgálatára irányult. A kódolás és az Atlas.ti program által biztosított kvantitatív vizualizációk (gyakorisági értékek, Sankey-diagram, kódtársítási mátrix és hálózatelemzés) eredményei szerint az inkumbens szerepe bizonyult meghatározónak, különösen a hatalom átadására való hajlandóság és a vállalkozás jövőjébe vetett hit tekintetében. Emellett az utód elköteleződése és motivációja szintén alapvető tényezőként rajzolódott ki.

Ezzel szemben az induktív elemzés az interjúk tartalmi mintázataiból indult ki. A kódolási folyamat végén létrejött komplex kódokat tematikus csoportokba rendezve elemeztem, kiemelve azokat, amelyek gyakoriságuk vagy hálózati kapcsolódásaik révén központi jelentőségre tettek szert. Ebben az elemzési fázisban az utód szerepe, különösen a második és harmadik generáció részvétele, valamint az alapító hozzáállása és az alapító-utód kapcsolat került fókuszba. A Sankey-diagramok és kódhálózati ábrák egyértelműen jelezték, hogy az utódhoz kapcsolódó témák (felkészítés, céghez való kötődés, ambíció, képzés) kiemelkedően gyakran és szoros összefüggésben jelentek meg. Az induktív elemzés tehát egyfajta

súlyeltolódást mutatott: az utód jelentősége az egész generációváltási folyamat kulcstényezőjeként rajzolódott ki, némileg háttérbe szorítva az inkumbens korábban hangsúlyos szerepét.

A két elemzési megközelítés egymást kiegészítve adott képet a generációváltás komplex jelenségéről: míg a deduktív elemzés strukturált módon igazolta a modell hipotéziseit, az induktív elemzés új fókuszpontokat tárt fel, különösen az utód személyes és szocializációs tényezőinek fontosságát. Eredményeim összhangban állnak a magyarországi családi vállalkozásokról szóló kutatások szisztematikus áttekintéssel és metaelemzésével, amely rámutat a családi kötődések és az alacsony formalizáltság kettősségére.

5.2. Hipotézis-tesztelés eredménye - tézisek

Az metaelemzés alátámasztotta, hogy a hazai családi vállalkozások utódlási folyamatait egyszerre jellemzi az alacsony formalizáltság és az erős családi kötődés. A történeti és gazdasági kontextus tartós hatásai miatt az utódlás sokszor informális normákra, lojalitásra és családi bizalomra épül, míg a dokumentált tervezés és a formális irányítás részleges vagy hiányzó. Bár a nagyobb, professzionálisabb cégek körében gyakoribbak a formális mechanizmusok, a kisebb vállalkozások esetében továbbra is a családi logika és az informális döntéshozatal dominál. Összességében tehát a H1 hipotézis megalapozottnak tekinthető, ugyanakkor érvényessége feltételes, mivel a vállalat méretétől, iparágától és életciklusától is függ.

A deduktív elemzés megerősítette, hogy az inkumbens hozzáállása és motiváltsága meghatározó tényező a generációváltás sikerességében. Bár a hatalom átadása sok esetben nehézségekkel járhat, a folyamat akkor is megvalósulhat, ha az inkumbens a vállalkozás hosszú távú érdekeit helyezi előtérbe. A pozitív hozzáállás és a magas motiváció azonban jelentősen növeli az átadás esélyét, különösen akkor, ha azt családi harmónia és transzgenerációs szándék is támogatja.

Az adatok deduktív elemzésének célja a kutatási kérdések alapján megfogalmazott hipotézisek igazolása volt. A *H2a* hipotézis az eredmények alapján részben igazolható. A generációváltás sikeressége szempontjából jelentősége van az inkumbens pozitív hozzáállásának, azonban a generációváltás akkor is sikeresen valósulhat meg, ha az inkumbens nehezen tud lemondani a hatalomról, akár traumaként is megélheti. A *H2b* hipotézis alátámasztást nyert a kódok gyakorisági megoszlása és mintázatai alapján. Pozitív korreláció van az inkumbens motiváltságának szintje és az utódlási folyamat megvalósulásának

valószínűsége között. Az is megerősítést nyert, hogy az inkumbens motiváltsága társul a hatalom átadásának hajlandóságával, valamint a családhoz kapcsolódó transzgenerációs szándékkal és családi összhanggal.

T1 tézis: Az inkumbens pozitív hozzáállása támogatja a sikeres generációváltást, ugyanakkor a folyamat a hatalom nehéz átadása mellett is megvalósulhat, amennyiben érvényesülnek a vállalkozás hosszú távú érdekei és kedvező a családi kapcsolatok minősége.

A H3 hipotézis első részét igazolták az elemzés eredményei, az utód elkötelezettsége ösztönzi a vállalkozáshoz illeszkedő szakmai képzettség megszerzését, amely ugyan önmagában nem garantálja az utódlás sikerét, de fontos támogató tényezőként növeli annak esélyét.

A H4a hipotézist részben igazolták az adatok. A családi értékek és örökségek megőrzésének vágya azoknál a vállalkozásoknál volt hangsúlyos, ahol sikeresen megvalósult a generációváltás. Azonban ez a tényező nem volt univerzális a teljes mintában, ezért csak korlátozásokkal igazolható. A H4b hipotézis részben nyert megerősítést. A generációváltás során megjelenő családi konfliktusok valóban akadályozhatják az együttműködést, ugyanakkor ezen konfliktusok konstruktív és nyílt kezelése hozzájárulhat a bizalom megerősödéséhez, valamint a generációváltási folyamat sikeréhez. A hipotézis azon eleme, amely szerint a konfliktusok megfelelő feldolgozás esetén pozitív irányba is hathatnak, az interjúk alapján alátámasztható.

T2: A családi értékek és örökség megőrzésének szándéka erősítheti az utód motivációját és elköteleződését, míg a konfliktusok akadályozhatják a folyamatot, de konstruktív kezelésük bizalomhoz és működési megújuláshoz vezethet.

Az induktív tartalomelemzés célja az volt, hogy feltárja azokat a tartalmi mintázatokat, összefüggéseket és háttérmechanizmusokat, amelyek nem jelentek meg a kutatás deduktív szakaszában. Az interjúk alapján az utód szerepe kulcstényezőként rajzolódott ki: a vállalkozáshoz való korai kötődés, a családi szocializáció és a hosszú távú elköteleződés alapvetően meghatározzák a sikeres átmenetet. A korai orientáció, mint amilyen a gyermekkorban szerzett tapasztalatok és a tanulmányi szakmai döntések tudatos irányítása, erős belső motivációt és kompetencialapú felkészülést alapoz meg. Az elemzés kiemelte az alapító és az utód közötti bizalom szerepét is: a sikeres felelősségátadás előfeltétele, hogy az utód önálló döntéseiben támogatást és legitimitást kapjon. A bizalom hiánya viszont akadályozhatja az átadás folyamatát, még akkor is, ha az utód felkészült és motivált. Emellett

a családon belüli együttműködés, különösen a testvérek közötti kompetenciaalapú munkamegosztás, szintén hozzájárul a generációváltás zökkenőmentességéhez. Ez a fajta kooperáció csökkenti a rivalizálást, és a családi rendszer érettségére utaló működési modellt nyújt.

T3: A generációváltás sikerét alapvetően meghatározza az utód korai vállalkozáshoz való kötődése és hosszú távú elköteleződése, amelyet a családon belüli bizalmi kapcsolatok és az együttműködés minősége tovább erősít.

5.3. A kutatás korlátai

A kutatás során alkalmazott kvalitatív tartomelemzés módszertanilag megalapozott és a kutatási kérdésekhez illeszkedő megközelítés volt, ugyanakkor több korlátozó tényező is befolyásolja a vizsgálat érvényességét és általánosíthatóságát. Ezek közül az egyik legjelentősebb korlát, hogy a kutatás nem primer adatgyűjtésen, hanem szekunder forrásokon, nyilvánosan elérhető interjúanyagokon alapult. A vizsgált szövegek a Forbes magyarországi kiadásában 2014-től 2024-ig publikált, családi vállalkozásokat bemutató riportokra épültek. Ezek az interjúk a szerkesztőség engedélyével kerültek felhasználásra, így etikai szempontból megalapozott adatfelhasználásról van szó, azonban a módszertani következetesség szempontjából korlátozottak.

A választott forrásanyag egyik előnye, hogy lehetőséget biztosított olyan nagy presztízsű családi vállalkozások utódlási tapasztalatainak megismerésére, amelyekhez kutatói eszközökkel, közvetlen megkeresés útján nehezen vagy egyáltalán nem lehetett volna hozzáférni. A Forbes által készített interjúk tehát értékes információkat közvetítettek, sok esetben több generáció tagjait is megszólaltatva, és lehetővé tették a generációváltási folyamatok retrospektív, gazdasági és családi kontextusba ágyazott elemzését. Ez a forrásválasztás tehát egyértelmű előnyt jelentett a hozzáférhetőség és a valós piaci szereplők megismerése szempontjából.

Ugyanakkor a forrásanyag heterogenitása korlátokat is jelentett. A riportok nem egységes kérdéssor vagy kvalitatív kutatási interjúvázlat alapján készültek, hanem a Forbes újságíróinak szerkesztői szándéka és témaválasztása szerint. Ennek következtében nem minden vállalkozás esetében jelent meg egyformán részletes információ a generációváltás folyamatáról, az egyes szereplők motivációjáról vagy a döntéshozatali mechanizmusokról. Bizonyos aspektusok (pl. családik konfliktusok, utódlástervezés időtávja, informális döntéshozatali mechanizmusok) egyes interjúkban hangsúlyosan jelen voltak, míg másokban

teljesen hiányoztak. A témák szelektív megjelenése akadályozta az egyes dimenziók teljes körű áttekintését. Ez korlátozta a tartalomelemzés egységességét és az összehasonlíthatóság lehetőségét az interjúk között. Továbbá az interjúk különböző időpontokban készültek – a tízéves időszak alatt gazdasági, jogi és társadalmi szempontból is jelentős változások történtek -, ezért az egyes tapasztalatok időbelisége miatt nem lehet közvetlen következtetéseket levonni a jelenlegi helyzetre vonatkozóan.

További korlátként nevesíthető, hogy az interjúk tartalma gyakran a vállalkozás bemutatására, sikertörténetekre és pozitív példákra fókuszált, így előfordulhat, hogy a negatív tapasztalatok, kudarcok, vagy az utódlási folyamatban felmerülő problémák kevésbé jelennek meg, torzítva ezzel a kutatás eredményeinek teljességét. Mindez azt eredményezte, hogy bár a kvalitatív elemzés releváns mintázatokat tárt fel, az adatok szelektív jellege miatt az eredmények nem tekinthetők teljes mértékben általánosíthatónak a magyar családi vállalkozások egészére, inkább csak a sikeres folytatók körére.

A kvalitatív kutatás ugyanakkor az Atlas.ti szoftver korszerű módszereinek felhasználásával történt. A kódolási folyamat több szinten zajlott, és a kvalitatív elemzést kvantitatív eszközökkel (pl. normalizált gyakorisági vizsgálat, Sankey-diagram, kódtársítási mátrix és kódhálózat-elemzés) is kiegészítettem. Ennek ellenére nem zárható ki a kvalitatív megközelítés szubjektív jellege. A kutató saját értelmezései – amelyek a kvalitatív kutatás egyik előnyét jelentik, hiszen lehetőséget nyújtanak a mélyebb jelentésrétegek feltárására – egyben potenciális torzító tényezőként is értelmezhetők. Ez különösen fontos szempont a kódolás és az induktív következtetések esetében, ahol a kutató szemlélete és előzetes tapasztalatai befolyásolhatják az elemzési súlypontokat.

Végezetül megjegyzendő, hogy bár a deduktív és induktív elemzés során számos értékes összefüggésre derült fény, ezek további megerősítéséhez kvantitatív módszerekkel végzett empirikus kutatásokra lenne szükség. Egy reprezentatív mintán végzett kérdőíves felmérés vagy strukturált interjúk segítségével nemcsak a kvalitatív eredmények validálása lenne megvalósítható, hanem azok statisztikai szinten történő általánosításai is. Így a jelen kutatás eredményei megalapozott kiindulópontként szolgálhatnak egy komplexebb, vegyes módszertanon alapuló vizsgálatsorozat számára.

5.4. Jövőbeli kutatási irányok és tudományos értékek

A kutatás eredményei számos lehetséges jövőbeli vizsgálati irányt is kijelölnek. A kvalitatív elemzés során feltárt mintázatok megerősítése érdekében indokolt lenne egy

nagymintás kvantitatív kutatás, amely statisztikai eszközökkel is vizsgálja az utódlás sikerességét befolyásoló tényezők hatását, különösen az utód korai vállalkozáshoz való kötődése, az alapítóval való kapcsolat minősége és a generációkon átívelő bizalmi viszonyok szempontjából. További kutatási lehetőséget kínál a női utódok szerepvállalásának, legitimitásépítésének és vezetői pályájának vizsgálata, amely a jelen kutatásban csak részben került előtérbe, de számos izgalmas kérdést vet fel a nemi szerepek átalakulásával összefüggésben.

Emellett érdemes lenne mélyebben feltárni a testvérpárok közötti önkéntes és kompetenciaalapú munkamegosztás mechanizmusait, különös tekintettel arra, hogy ez a működés mód miként segíti a konfliktusok megelőzését és a vállalati stabilitás megőrzését. Szintén releváns kutatási irányt jelenthet a transzgenerációs vállalkozói attitűd és a családi értékek tudatos közvetítésének folyamata, valamint a családi alkotmány alkalmazásának gyakorlata a generációváltás strukturálásában. Ezek a kérdések nemcsak elméleti szempontból érdekesek, hanem gyakorlati iránymutatással is szolgálhatnak a családi vállalkozások jövőjét tervező személyek számára. Végül ígéretes, bár módszertanilag összetett kutatási irányt jelenthet a sikertelen generációváltási törekvések elemzése, valamint azoknak a tényezőknek a feltérképezése, amelyek akadályozzák az utódlási folyamat megvalósulását.

A dolgozat egyik legfőbb tudományos hozzájárulása abban rejlik, hogy a családi vállalkozások generációváltását komplex, többdimenziós modellben értelmezi, ötvözve az elméleti megalapozottságot a kvalitatív empirikus elemzés mélységével. Az elemzés során feltárt tematikus összefüggések és kapcsolati mintázatok – különösen az utód vállalkozáshoz való korai kötődésének, az alapító–utód kapcsolat minőségének, valamint a testvérpárok együttműködési formáinak vizsgálata – olyan tényezőkre irányítják a figyelmet, amelyek a korábbi szakirodalomban csak részlegesen vagy elszórtan jelentek meg.

A dolgozat megállapításai nemcsak a generációváltás jobb megértését segítik elő, hanem gyakorlati szempontból is releváns visszacsatolást nyújtanak a családi vállalkozások számára. Bízom abban, hogy a dolgozatban bemutatott eredmények és összefüggések hozzájárulnak ahhoz, hogy a családi vállalkozások tudatosabban készüljenek a generációváltásra – és ezzel nemcsak a saját jövőjüket, hanem a gazdaság stabilitását is erősíteni tudják.

A generációváltás nem egyszerűen hatalomátadás, hanem bizalom, értékek és felelősség átörökítése is – egy folyamat, amelyben a jövő a múltból építkezik.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ács, G. (2016): BioTechUSA by Lévai testvérek. *Forbes*, 3. évf. 2. sz. pp. 20–26.
- Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Adizes, I. (2016): *Vállalatok életciklusai. Növekedés és tartós siker a szervezet minden életszakaszában*. HVG Kiadó Zrt.
- Allen, M.P. - Panian, S.K. (1982): Power, Performance, and Succession in the Large Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 27. évf. 4. sz. pp. 538–547.
- Anderson, R.C. - Reeb, D.M. (2003): Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58. évf. 3. sz. pp. 1301–1327. doi:10.1111/1540-6261.00567.
- Anderson, R.C. - Reeb, D.M. (2004): Board Composition : Balancing Family Influence in S & P 500 Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49. évf. 2. sz. pp. 209–237. <https://doi.org/10.2307/4131472>
- Ang, J.S. - Cole, R. - Lin, J.W. (2000): Agency costs and ownership structure. *Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective*, 55. évf. 1. sz. pp. 111–131. doi:10.4324/9780203940136.
- Arregle, J.L. et al. (2017): Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41. évf. 5. sz. pp. 801–831. doi:10.1111/etap.12246.
- Astrachan, C. et al. (2020): *Professionalizing the Business Family the Five Pillars of Competent, Committed, and Sustainable Ownership*. https://digital.ffi.org/pdf/wednesday-edition/2020/january-08/ffi_professionalizing_the_business_family_v2.pdf
- Astrachan, J.H. - Shanker, M.C. (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16. évf. 3. pp. 211–219. doi:10.1177/08944865030160030601.
- Bánáti, A. (2020): Ladó papa, próbáld meg a tengeri kajakot!. *Forbes*, 7. évf. 2. sz. pp. 35–38.
- Bánáti, A. (2023): A legértékesebb családi cégek 2023. *Forbes*, 10. évf. 9.sz. pp. 54–64.

Bánáti, A. - Tima, D. (2018): Száz év, három vezető. *Forbes*, 5. évf. Különszám. pp. 19–21.

Barontini, R. - Caprio, L. (2006): The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12. évf. 5. sz. pp. 689–723. doi:10.1111/j.1468-036X.2006.00273.x.

Bennedsen, M. et al. (2007): Inside the Family Firm : the Role of Families Succession Decisions and Performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122. évf. 2. sz. pp. 647–691. <https://doi.org/10.3386/w12356>

Berrone, P. et al. (2010): Socioemotional wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Firms Pollute Less?. *Administrative Science Quarterly*, 55. évf. 1. sz. pp. 82–113. doi:<https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>.

Berrone, P. - Cruz, C. - Gomez-Mejia, L.R. (2012): Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25. évf. 3. sz. pp. 258–279. doi:10.1177/0894486511435355.

Bogáth, Á. (2016): Utódlástervezés családi vállalkozásoknál. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, pp. 21–28.

Bogdány, E. - Szépfalvi, A. - Balogh, Á. (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50. évf. 2. sz. pp. 72–85. doi:10.14267/veztud.2019.02.06.

Bozer, G. - Levin, L. - Santora, J.C. (2017): Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24. évf. 4. sz. pp. 753–774. doi:10.1108/JSBED-10-2016-0163.

Cabrera-Suárez, K. - De Saá-Pérez, P. - García-Almeida, D. (2001): The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14. évf. 1. sz. pp. 37–46. doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x.

Cambridge Dictionary (no date) *Cambridge University Press & Assessment*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/life-cycle>.

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. évf. 3. sz. pp.

132–146. doi:10.1016/j.iedeen.2016.10.002.

Carney, M. (2005): Corporate Governance and Competitive Advantage in Family–Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29. évf. 3. sz. pp. 249–265. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>.

Cégtörténet Bárdi Autó Zrt. (2024). <https://www.bardiauto.hu/webshop/company>. (Letöltve: 2024. 08. 19.)

Chandler, A.D. (1990): *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: The Belknap Press.

Chikán, A. (2020): *Vállalatgazdaságtan*. 5. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. https://mersz.hu/dokumentum/m795valgt__1/. (2022. 06. 17.)

Chirico, F. - Bau, M. (2014): Is the family an “asset” or “liability” for firm performance? The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Small Business Management*, 52. évf. 2. sz. pp. 210–225. doi:10.1111/jsbm.12095.

Chrisman, J.J. et al. (2007): Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60. évf. 10. sz. pp. 1030–1038. doi:10.1016/j.jbusres.2006.12.011.

Chrisman, J.J. et al. (2009): Guiding Family Businesses Through the Succession Process, *The CPA Journal*. 79. évf. 6. sz. pp. 48–51. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/guiding-family-businesses-through-succession/docview/212278560/se-2>. (Letöltve: 2023. 07. 19.)

Chrisman, J.J. et al. (2010): Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23. évf. 1. sz. pp. 9–26. doi:10.1177/0894486509357920.

Chrisman, J.J. et al. (2012): Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36. évf. 2. pp. 267–293. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x.

Chrisman, J.J. et al. (2015): The ability and willingness paradox in family firm innovation, *Journal of Product Innovation Management*. 32. évf. 3. sz. pp. 310–318. doi:10.1111/jpim.12207.

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), pp. 555–575. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>.

Chrisman, J.J. - Chua, J.H. - Steier, L.P. (2003): An introduction to theories of family business, *Journal of Business Venturing*. 18. évf. 4. sz. pp. 441–448. doi:10.1016/S0883-9026(03)00052-1.

Chrisman, J.J. - Patel, P.C. (2012): Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55. évf. 4. sz. pp. 976–997. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>.

Chua, J.H. - Chrisman, J.J. - Sharma, P. (1999): Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23. évf. 4. sz. pp. 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>

Chua, J.H. - Chrisman, J.J. - Steier, L.P. (2003): Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. évf. 4. sz. pp. 331–338. doi:10.1111/1540-8520.00012.

Churchill, N.C. - Hatten, K.J. (1987): Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business, *American Journal of Small Business*, 12. évf. 2. sz. pp. 53–66. doi:<https://doi.org/10.1177/104225878701200205>.

Claessens, S. et al. (2002): Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *Journal of Finance*, 57. évf. 6. sz. pp. 2741–2771. doi:10.1111/1540-6261.00511.

Clinton, E. - McAdam, M. - Gamble, J.R. (2018): Transgenerational entrepreneurial family firms: An examination of the business model construct. *Journal of Business Research*, 90. pp. 269–285. doi:10.1016/j.jbusres.2018.04.032.

Cronqvist, H. - Nilsson, M. (2003): Agency Costs of Controlling Minority Shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38. évf. 4. sz. pp. 695–719. <https://doi.org/10.2307/4126740>

Csábi, S. (szerk.) (2003) *Magyar értelmező kéziszótár*. Akadémiai Kiadó.

Csákné Filep, J. (2012): *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*. Doktori értekezés.

Budapesti Corvinus Egyetem.

Csákné Filep, J. et al. (2023): *Tenni akarás és megélhetés. Vállalkozói motivációk és lehetőségészlelés Magyarországon*. Global Entrepreneurship Monitor Nemzeti jelentés – Magyarország, Budapesti Gazdasági Egyetem. https://doi.org/10.29180/2939-8320_978-615-6342-55-3.

Csákné Filep, J. - Kása, R. - Radácsi, L. (2018): Családivállalat-kormányzás. *Vezetéstudomány/ Budapest Management Review*, 49. évf. 9. sz. pp. 46–56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>.

Daspit, J.J. et al. (2016): Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29. évf. 1. sz. pp. 44–64. doi:10.1177/0894486515599688.

Daspit, J.J. et al. (2018): The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining HR practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*, 28. évf. 1. sz. pp. 18–32. doi:10.1016/j.hrmr.2017.05.003.

Daspit, J.J. et al. (2021): Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward. *Family Business Review*, 34. évf. 3. sz. pp. 296–322. doi:10.1177/08944865211008350.

Davis, J.A. (2018): How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business. *Cambridge Family Enterprise Press*, pp. 1–14. https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/. (Letöltve: 2022. 04. 27.)

Davis, J.A. - Tagiuri, R. (1982): Bivalent attributes of the family firm. In: *Family Business Sourcebook*, pp. 62–74.

Davis, J.H. - Schoorman, F.D. - Donaldson, L. (1997): Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22. évf. 1. sz. pp. 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>

Davis, P.S. (1997): Clarify your objectives before you begin. In Fischetti, M. (szerk.) *The Family Business Succession Handbook*. Philadelphia: Family Business Publishing Company, pp. 5–7.

De Massis, A. et al. (2012): *Family Business Studies: An Annotated Bibliography*. Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.

De Massis, A. et al. (2014): The Temporal Evolution of Proactiveness in Family Firms: The Horizontal S-Curve Hypothesis. *Family Business Review*, 27. évf. 1. sz. pp. 35–50. doi:10.1177/0894486513506114.

De Massis, A. et al. (2018): Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35. évf. 1. sz. pp. 125–146. doi:10.1111/jpim.12373.

De Massis, A. - Chua, J.H. - Chrisman, J.J. (2008): Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21. évf. 2. sz. pp. 183–199. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x.

De Massis, A. - Di Minin, A. - Frattini, F. (2015): Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58. évf. 1. sz. pp. 5–19. doi:10.1525/cmr.2015.58.1.5.

Debicki, B.J. et al. (2016): Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7. évf. 1. sz. pp. 47–57. doi:10.1016/j.jfbs.2016.01.002.

Dekker, J. et al. (2015): The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53. évf. 2. sz. pp. 516–538. doi:10.1111/jsbm.12082.

Donaldson, L. (1990): The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15. évf. 3. sz. pp. 369–381. doi: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. évf. 1. sz. pp. 49–64. doi:https://doi.org/10.1177/031289629101600103.

Drótos, G. et al. (2018): *Családi vállalkozások Magyarországon. Kutatási jelentés a 2017-18-as magyar családi vállalkozási felmérésről.* BCE Családi Vállalatok Központ Kutatási jelentése.

Duran, P. et al. (2016): Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *The Academy of Management Journal*, 59. évf. 4. sz. pp. 1224–1264. doi:10.5465/amj.2014.0424.

Farkas, G. - Málovics, É. (2021): A gondoskodó elmélet megjelenése a családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52. évf. 11. sz. pp. 45–56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.11.04>

Felsmann, B. - Ferincz, A. - Kárpáti, Z. (2022): Erőforrások és képességek a vállalati versenyképesség tükrében - egy empirikus vizsgálat tanulságai. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53. évf. 4. sz. pp. 2–16. doi:<https://doi.org/10.14267/veztud.2022.04.01>.

Final Report of the Expert Group: Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies (2009). Enterprise and Industry Directorate-General.

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>. (Letöltve: 2022. 11. 05.)

Fleming, Q.J. (2000): *Keeping the family baggage out of family business: Avoiding the seven deadly sins that destroy family businesses*. New York: Fireside.

Gamble, J.E. (2000): Management commitment to innovation and ESOP stock concentration. *Journal of Business Venturing*, 15. évf. 5–6. sz. pp. 433–447. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00037-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00037-3).

Gersick, K.E. et al. (1997): *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gilding, M. - Gregory, S. - Cosson, B. (2015): Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39. évf. 2. sz. pp. 299–312. <https://doi.org/10.1111/etap.12040>.

Goel, S. et al. (2013): CEO's empathy and salience of socioemotional wealth in family SMEs - The moderating role of external directors. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25. évf. 3–4. sz. pp. 111–134. doi:10.1080/08985626.2012.710262.

Gomez-Mejia, L.R. et al. (2007): Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52. évf. 1. sz. pp. 106–137. doi:<https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>.

Gomez-Mejia, L.R. et al. (2011): The Bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms, *Academy of Management Annals*. 5. évf. 1. sz. pp. 653–707.

doi:10.1080/19416520.2011.593320.

Gomez-Mejia, L.R. - Larraza-Kintana, M. - Makri, M. (2003): The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), pp. 226–237. <https://doi.org/10.2307/30040616>

Goto, T. (2006): Longevity of Japanese Family Firms. In: Poutziouris, P.Z. - Smyrnios, K.X. - Klein, S.B. (szerk.): *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 517–534.

Goto, T. (2014): Family Business and Its Longevity. *Kindai Management Review*, 2. évf. pp. 78–96. <https://www.kindai.ac.jp/rd/research-center/management-innovation/kindai-management-review/> (Letöltve: 2022. 10. 14.)

Greiner, L.E. (1998): Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), pp. 55–64. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>. (Letöltve: 2024. 05.18.)

Gupta, A. (2024): *Qualitative Methods and Data Analysis Using ATLAS.ti. A Comprehensive Researchers' Manual*. Springer Nature Switzerland AG.

Habbershon, T.G. - Pistrui, J. (2002): Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15. évf. 3. sz. pp. 223–237. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00223.x>.

Habbershon, T.G. - Williams, M. - MacMillan, I.C. (2003): A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18. évf. 4. sz. pp. 451–465. doi:[https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00053-3).

Habbershon, T.G. - Williams, M.L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12. évf. 1. sz. pp. 1–25. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x.

Handler, W.C. (1989): *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. Boston, MA: Boston University.

Handler, W.C. (1990): Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15. évf. 1. sz. pp. 37–52. doi:<https://doi.org/10.1177/104225879001500105>.

Handler, W.C. (1994): Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7. évf. 2. sz., pp. 133–157. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x.

Herz Brown, F. (1993): Loss and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review*, 6. évf. 2. sz. pp. 111–130. doi:10.1111/j.1741-6248.1993.00111.x.

Holderness, C.G. - Sheehan, D.P. (1988): The role of majority shareholders in publicly held corporations. An exploratory analysis. *Journal of Financial Economics*, 20. évf. C sz. pp. 317–346. doi:10.1016/0304-405X(88)90049-9.

Hoy, F. (2006): The complicating role of life cycles in corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30. évf. 6. sz. pp. 831–836. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00154.x>.

Hoy, F. - Sharma, P. (2010): *Entrepreneurial Family Firms*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Jaffe, D.T. - Lane, S.H. (2004): Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families. *Family Business Review*, 17. évf. 1. sz. pp. 81–98. doi:10.1111/j.1741-6248.2004.00006.x.

Jiang, D.S. et al. (2018): More Than Meets the Eye: A Review and Future Directions for the Social Psychology of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 31. évf. 1. sz. pp. 125–157. doi:10.1177/0894486517736959.

Kadocsa, G. (2012): *A kis és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. sz. első évtizedében*. Budapest.

Kállay, L. (2003): A kis- és középvállalkozás-fejlesztési politikák alapjai Magyarországon és az Európai Unióban. In: Buzás, N. - Kállay, L. . Lengyel, I. (szerk.) *Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban*. Szeged: JATEPress, pp. 7–100.

Kállay, L. - Szabó, K. (2023): A családi gazdasági társaságok azonosítása és fő teljesítménymutatóinak összehasonlító elemzése Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 70. évf. 10. sz. pp. 1108–1130. doi:<https://doi.org/10.18414/ks.2023.10.1108>.

Kallmuenzer, A. (2015): Agency Theory and the Family Business. In: Nordqvist, M. et al. (szerk.) *Theoretical perspectives on family businesses*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 58–77. doi:<https://doi.org/10.4337/9781783479665.00011>.

- Kálmán, A. (2020): Az intellektuális tőke utódlása egy családi kisvállalkozásnál. *Prosperitas*, 7. évf. 2. sz. pp. 36–48. doi:10.31570/prosp_2020_02_3.
- Kariv, D. et al. (2022): Does generation matter to innovation development? A new look at entrepreneurial businesses from the perspective of resource-based view (RBV). *European Journal of Innovation Management*, 25. évf. doi:10.1108/EJIM-05-2022-0226.
- Kárpáti, Z. (2021): Családi vállalatok professzionalizálódása - szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52. évf. 3. sz. pp. 53–65. doi:10.24940/theijhss/2021/v9/i6/hs2106-048.
- Kása, R. - Radácsi, L. - Csákné Filep, J. (2018): Családi vállalkozások Magyarországon. *BGE Budapest Lab Working Paper Series*, 4. sz. pp. 1–28.
- Kása, R. - Radácsi, L. - Csákné Filep, J. (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97. évf. 2. sz. pp. 146–174. doi:10.20311/stat2019.2.hu0146.
- Kassai, Á. (2020): Vállalkozói vezetői kompetenciák a Hangavári Pincészet esete tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 54. évf. 1. sz. pp. 75–89. doi:10.15170/mm.2020.54.01.07.
- Kellermanns, F.W. - Eddleston, K.A. - Zellweger, T.M. (2012): Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36. évf. 6. sz. pp. 1175–1182. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x.
- Kets de Vries, M.F.R. (1985): The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63. évf. 6. sz. pp. 160–167.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993): The Dynamics of Family Controlled Firms. *Organizational Dynamics*, 21. évf. 3. sz. pp. 59–71. doi:https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8.
- Konczosné Szombathelyi, M. - Kézai, P. (2018): Családi vállalkozások – generációk és dilemmák 1. *Prosperitas*, 5. évf. 3. sz. pp. 48–76.
- Kontinen, T. - Ojala, A. (2010): The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1. évf. 2. sz. pp. 97–107. doi:10.1016/j.jfbs.2010.04.001.
- Kontinen, T. - Ojala, A. (2012): Internationalization pathways among family-owned

SMEs. *International Marketing Review*, 29. évf. 5. sz. pp. 496–518.
doi:10.1108/02651331211260359.

Kováts, G. (2018): A sokszínű bizalom. *Educatio*, 27(4), pp. 531–547.
doi:10.1556/2063.27.2018.001.

Kövi-Varga, A.R. - Hornyák, M. (2024): A magyar családi kisvállalatok online érettségének vizsgálata a versenyképesség tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 58. évf. 1. pp. 25–34. doi:doi: 10.15170/MM.2024.58.01.03.

KPMG - EFB (2015): *Fourth European Family Business Barometer*, 4. sz. pp. 1–32.

KPMG - EFB (2017): *European Family Business Barometer*, 6. sz. p. 40.

Krankovits, M. - Gyimesi, Á. - Szombathelyi, M.K. (2020): Családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma - oktatási szempontból. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok - Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 3. évf. 1. sz. pp. 71–89. doi:https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.06.

Kuratko, D.F. - Hodgetts, R.M. (2004): *Entrepreneurship. Theory, Process, Practice*. USA: Thomson South-Western.

Lansberg, I. - Perrow, E.L. - Rogolsky, S. (1988): Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*, 1. évf. 1. sz. pp. 1- 8. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00001.x>

Lansberg, I. (1988): The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1. évf. 2. sz. pp. 119–143. doi:10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x.

Le Breton-Miller, I. - Miller, D. (2006): Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30. évf. 6. sz. pp. 731–746. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x.

Le Breton-Miller, I. - Miller, D. - Bares, F. (2015): Governance and entrepreneurship in family firms: Agency, behavioral agency and resource-based comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, 6. évf. 1. sz. pp. 58–62. doi:10.1016/j.jfbs.2014.10.002.

Le Breton-Miller, I. - Miller, D. - Steier, L.P. (2004): Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 28. évf. 4. sz. pp. 305–328. doi:https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x.

Litz, R.A. (1995): The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8. évf. 2. sz. pp. 71–81. doi:10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x.

Madison, K. et al. (2016): Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29. évf. 1. sz. pp. 65–93. doi:10.1177/0894486515594292.

Madison, K. et al. (2018): Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84. sz. pp. 327–336. doi:10.1016/j.jbusres.2017.06.021.

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. évf. 4. sz. pp. 347–368. doi:10.1177/0894486517727422.

Makó, C. - Csizmadia, P. - Heidrich, B. (2018): Heart and Soul: Transferring “Socio-emotional Wealth” (SEW) in Family Business Succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4. évf. 1. sz. pp. 53–67. doi:10.1177/2393957517749708.

Malatyinszki, S. (2020): Az új generáció mint erőforrás. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok - Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 3. évf. 1. sz. pp. 90–101. doi:<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>.

Málovics, É. - Farkas, G. (2016): A „családiság” tényező vizsgálata grounded theory módszerrel. Egy kis családi vállalkozás esetpéldája. In: Lengyel, I. - Nagy, B. (szerk.) *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása*. Szeged: JATEPress, pp. 370–384.

Mandl, I. (2008): Overview of Family Business Relevant Issues Contract No . 30-CE-0164021 / 00-51 Final Report’, (30), pp. 1–175.

Marques, I.C.P. et al. (2023): The socioemotional wealth of leaders in family firm succession and corporate governance processes: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 29. évf. 1. sz. pp. 268–295. doi:10.1108/IJEBR-01-2022-0092.

Marvel, M. (2012): Family Business: Stewardship. *Encyclopedia of New Venture*

Management. <https://doi.org/10.4135/9781452218571.n74>

Maury, B. (2006): Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12. évf. 2. sz. pp. 321–341. doi:10.1016/j.jcorpfin.2005.02.002.

Mazzola, P. - Marchisio, G. - Astrachan, J. (2008): Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21. évf. 3. sz. pp. 239–258. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00126.x.

Memili, E. - Dibrell, C. (2019): A brief history and a look into the future of family business heterogeneity. In: Memili, E. - Dibrell, C. (szerk.) *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave MacMillan, pp. 1–15.

Merriam-Webster Dictionary (2016): Merriam-Webster Inc. [https://www.merriam-webster.com/dictionary/life cycle](https://www.merriam-webster.com/dictionary/life%20cycle). (2022. 07. 20.)

Miller, D. et al. (2007): Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13. évf. 5. sz. pp. 829–858. doi:10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004.

Miller, D. et al. (2018): Strategic distinctiveness in family firms: Firm institutional heterogeneity and configurational multidimensionality. *Journal of Family Business Strategy*, 9. évf. 1. sz. pp. 16–26. doi:10.1016/j.jfbs.2018.01.004.

Miller, D. - Le Breton-Miller, I. (2005): *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Miller, D. - Le Breton-Miller, I. (2014): Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38. évf. 4. sz. pp. 713–720. doi:10.1111/etap.12111.

Miller, D. - Le Breton-Miller, I. - Lester, R.H. (2013): Family Firm Governance, Strategic Conformity, and Performance: Institutional vs. Strategic Perspectives. *Organization Science*, 24. évf. 1. sz. pp. 189–209. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0728>.

Miller, D. - Friesen, P.H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 23. évf. 4. sz. pp. 1161–1183. doi:10.1287/mnsc.30.10.1161.

Miller, D. - Steier, L. - Le Breton-Miller, I. (2003): Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18. évf.

4. sz. pp. 513–531. doi:10.1016/S0883-9026(03)00058-2.

Mokhber, M. et al. (2017): Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36. évf. 3. sz. pp. 330–347. doi:10.1108/JMD-12-2015-0171.

Morris, M.H. et al. (1997): Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12. évf. 5. pp. 385–401. doi:10.1016/S0883-9026(97)00010-4.

Mosolygó-Kiss, Á. - Filep, J.C. - Heidrich, B. (2018): Do first swallows make a summer? On the readiness and maturity of successors of Family Business in Hungary. *4th Workshop on Family firm Management Research: Entrepreneurial Families Across Generations*.

Mosolygó-Kiss, Á. - Heidrich, B. - Chandler, N. (2022): Apám nehéz álmot ígér? A társas-érzelmi vagyoni prioritásainak változása a generációváltó családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53. évf. 8–9. sz. pp. 115–129. doi:<https://doi.org/10.14267/veztud.2022.08-09.09>.

Nábrádi, A. - Bárány, L. - Tobak, J. (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban. Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés, *Gazdálkodás: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 60. évf. 5. sz. pp. 427–461.

Nagy, A.S. - Tobak, J. (2017): Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 9. évf. 1. sz. pp. 188–196. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13116>. (Letöltve: 2024. 06. 24.)

Németh, K. - Németh, S. (2018): Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 5. évf. 3. sz. pp. 24–47. doi:10.31570/prosp_2018_03_2.

Németh, K. - Németh, S. (2019): A szocio-emocionális vagyoni és a családi vállalkozások fenntarthatóságának összefüggésrendszere. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 11. évf. 1. sz. pp. 46–55. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/21972>. (Letöltve: 2023. 05. 21.)

Neubaum, D.O. - Kammerlander, N. - Brigham, K.H. (2019): Capturing Family Firm Heterogeneity: How Taxonomies and Typologies Can Help the Field Move Forward. *Family Business Review*, 32. évf. 2. sz. pp. 106–130. doi:10.1177/0894486519848512.

Nordqvist, M. - Sharma, P. - Chirico, F. (2014): Family firm heterogeneity and

governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52. évf. 2. pp. 192–209. doi:10.1111/jsbm.12096.

Noszky, E. (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48. évf. 6–7. sz. pp. 64–72. doi:10.14267/V E Z T U D. 2017.0 6 .0 8.

Odom, D.L. et al. (2019): The Most Influential Family Business Articles from 2006 to 2013 Using Five Theoretical Perspectives. In: Memili, E. - Dibrell, C. (szerk.) *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave Macmillan, Cham, pp. 41–67. doi:10.1007/978-3-319-77676-7_3.

Opten Kft. (2016): Egyre megbízhatóbbak a családi vállalkozások. *Közlemények*. <https://www.opten.hu/kozlemenyek/egyre-megbizhatobbak-a-csaladi-vallalkozasok> (Letöltve: 2024. 06. 19.)

Opten Kft. (2022a): A társas vállalkozások több mint fele nem éri el a tinédzser kort, de vannak azért biztató jelek is. *Közlemények*. <https://www.opten.hu/kozlemenyek/a-tarsas-vallalkozasok-tobb-mint-fele-nem-eri-el-a-tinedzser-kort-de-vannak-azert-biztato-jelek-is> (Letöltve: 2024. 06. 19.)

Opten Kft. (2022b): Már 2 ezer felett a milliárdos árbevételű családi vállalkozások száma. *Közlemények*. <https://www.opten.hu/kozlemenyek/mar-2-ezer-felett-a-milliardos-arbevetelu-csaladi-vallalkozasok-szama> (Letöltve: 2024. 06. 19.)

Pardo-Del-Val, M. (2009): Succession in family firms from a multistaged perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5. évf. 2. sz. pp. 165–179. doi:10.1007/s11365-008-0092-1.

Penrose, E.T. (2009): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.

Porfirio, J.A. - Felício, J.A. - Carrilho, T. (2020): Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115. sz. pp. 250–257. doi:10.1016/j.jbusres.2019.11.054.

Poza, E. (2010): *Family Business 3rd Edition*. South-Western Cengage Learning.

Poza, E.J. - Daugherty, M.S. (2014): *Family Business 4th Edition*. South-Western Cengage Learning.

Ramadani, V. - Hoy, F. (2015): Context and Uniqueness of Family Businesses. In: Dana, L.-P. - Ramadani, V. (szerk.) *Family Businesses in Transition Economies*. Switzerland: Springer International Publishing.

Rau, S.B. (2014): Resource-based View of Family Firms. In: *The SAGE Handbook of Family Business*. SAGE Publications Inc., pp. 321–340.

‘Reluctant Heirs’ (2015): *The Economist*, (December 3.), pp. 4–6.
<https://www.economist.com/business/2015/12/03/reluctant-heirs>. (Letöltve: 2024. 06. 12.)

Rideg, A. et al. (2022): A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69. évf. 6. sz. pp. 739–757.
<https://doi.org/10.18414/ksz.2022.6.739>

Salamonné Huszty, A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5. évf. 1. sz. pp. 51–68. doi:10.21845/comp/2006/1/3.

Sallay, V. - Wieszt, A. - Martos, T. (2023): A kapcsolatok szabályozási folyamatainak szerepe a családi vállalkozások utódlása során-Egy kvalitatív kutatás tapasztalatai= The Role of Relationship Regulation Processes in Family Business Succession-Lessons from a Qualitative Study. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 54. évf. 1. sz. pp. 27–37. doi:10.1426 7/ V E Z T U D. 202 3.01.0 3.

Salvato, C., Chirico, F. and Sharma, P. (2010): A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22. évf. 3–4. sz. pp. 321–348. doi:10.1080/08985621003726192.

Schepers, J. et al. (2014): The entrepreneurial orientation-performance relationship in private firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43. évf. 1. sz. pp. 39–55. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-013-9533-5>.

Schwartz, H. - Bergfeld, M.-M. (2017): What Japan’s Over 1,000 Year-Old Family Owned Businesses Can Teach Us. *Munich Business School Insights*. <https://www.munich-business-school.de/insights/en/2017/family-business-japan/> (2021. 10. 30.)

Shanker, M.C. - Astrachan, J.H. (1996): Myths and realities: Family businesses’ contribution to the US economy- a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9. évf. 2. sz. pp. 107–123. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x.

Sharma, P. et al. (2001): Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25. évf. 3. sz. pp. 17–36. doi:10.1177/104225870102500302.

Sharma, P. - Irving, P.G. (2005): Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29. évf. 1. sz. pp. 13–33. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x.

Sharma, P. - Salvato, C. (2011): Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35. évf. 6. sz. pp. 1199–1205. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00498.x.

Shukla, P.P. - Carney, M. - Gedajlovic, E. (2014): Economic theories of family firms. In: Melin, L. - Nordqvist, M. - Sharma, P. (szerk.) *The SAGE Handbook of Family Business*. London: SAGE Publications Ltd., p. 671. doi:https://dx.doi.org/10.4135/9781446247556.

Sirmon, D.G. - Hitt, M.A. (2003): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. évf. 4. sz. pp. 339–359. doi:https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013.

Smith, B.F. - Amoako-Adu, B. (1999): Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, 5. évf. 4. sz. pp. 341–368. doi:10.1016/s0929-1199(99)00010-3.

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. évf. 3. pp. 748–779. doi:10.1111/jsbm.12085.

Stewart, A. (2003): Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. évf. 4. sz. pp. 383–396. doi:10.1111/1540-8520.00016.

Stewart, A. - Hitt, M.A. (2012): Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25. évf. 1. sz. pp. 58–86. doi:10.1177/0894486511421665.

Szerb, L. (2006): Az informális tőkebefektetés és a kockázati tőke szerepe a vállalatok finanszírozásában. In: Makra, Z. (szerk.) *A kockázati tőke világa*. Aula Kiadó, pp. 95–122.

Szerb, L. (2010): *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a*

Globális Vállalkozói és Fejlődési Index. Pécsi Tudományegyetem.

Szerb, L. - Kocsis-Kisantal, O. (2008): Vállalkozói kultúra Magyarországon két napilap tükrében. *Közgazdasági Szemle*, 55. évf. 3. sz. pp. 243–261.

Szerb, L. - Rideg, A. (szerk.) (2023): *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment. Versenyképességi megközelítés.* Akadémiai Kiadó.
https://mersz.hu/dokumentum/m1107kgem__1/.

Szücsné Markovics, K. (2015): A társadalmi vállalkozások finanszírozási lehetőségei. In: Ferencz, Á. (szerk.) *A vidék él és élni akar. II. Gazdálkodás és menedzsment tudományos konferencia*. Kecskeméti Főiskola KIK Nyomda, pp. 676–680.

Tagiuri, R. - Davis, J. (1996): Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9. évf. 2. sz. pp. 199–208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x.

Thaler, R.H. et al. (1997): The effect of myopia and loss aversion on risk taking: An experimental test. *Quarterly Journal of Economics*, 112. évf. 2. sz. pp. 646–661. doi:10.1162/003355397555226.

Tobak, J. (2018): *A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében*. Doktori értekezés. Debreceni Egyetem.

Tokarczyk, J. et al. (2007): A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20(1), pp. 17–31. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00081.x.

Törőcsik, M. - Szűcs, K. - Kehl, D. (2014): Generációs gondolkodás - A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment*, 48. évf. 2. Különszám pp. 3–15. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/861>. (Letöltve: 2024. 05. 27.)

Történet Zwack Unicum Nyrt. (2024). <https://zwackunicum.hu/tortenet/>. (2024. 07. 19.)

Vajda, É. (2020): A bizalom szerepe a családi vállalatokban = Role of Trust in Family Businesses. *Közgazdaság*, 15. évf. 3. sz. pp. 106–118. doi:10.14267/retp2020.03.10.

Verbeke, A.- Kano, L. (2012): The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36. évf. 6. sz. pp. 1183–1205. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00545.x.

Villalonga, B. - Amit, R. (2006): How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, 80. évf. 2. sz. pp. 385–417. doi:10.1016/j.jfineco.2004.12.005.

Wang, Y. et al. (2004): The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10. évf. 1. sz. pp. 59–84. doi:10.1108/13552550410521380.

Ward, J.L. (2004): *Perpetuating the family business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave MacMillan.

Wieszt, A. (2020): „Fontos, hogy mi családi cég vagyunk?”. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 51. évf. 2. sz. pp. 60–73. doi:10.14267/V E Z T U D. 2020.02 .05.

Wieszt, A. (szerk.) (2021): *Magyar családi vállalatok utódlása*. Kutatási jelentés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Wieszt, A. - Drótos, G. (2018): Családi vállalkozások Magyarországon. In: Kolosi, T. - Tóth, I.G. (szerk.) *Társadalmi riport 2018*. Budapest: Társadalmi Kutatási Intézet Zrt., pp. 233–247.

Winter, M. et al. (1998): Revisiting the study of family businesses: Methodological challenges, dilemmas and alternative approaches. *Family Business Review*, 11. évf. 3. sz. pp. 239–252. doi:https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00239.x.

Wiseman, R.M. - Gomez-Mejia, L.R. (1998): A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23. évf. 1. sz. pp. 133–153. doi:https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967.

Zahra, S.A. et al. (2008): Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32. évf. 6. különszám pp. 1035–1054. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x.

Zellweger, T.M. et al. (2012): Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23. évf. 3. sz. pp. 851–868. doi:10.1287/orsc.1110.0665.

Zellweger, T.M. et al. (2013): Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37. évf. 2. sz.

pp. 229–248. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x.

Zsupanekné Palányi, I. (2008): A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében. In: Majoros, P. (szerk.) *BGF Tudományos Évkönyv 2007: Reformok útján*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, pp. 45–56.

FÜGGELÉK

1. függelék: Családi vállalkozás definíciók, adatbázisok és kritériumok, időrendi sorrendben

	Szerzők	Év	Adatbázis	Definíció	Kritériumok
1.	Allen – Panian	1982	értékesítés szempontjából 1974-75-ben legnagyobb 250 cég az USA-ban	egy vállalat akkor tekinthető családi ellenőrzés alatt álló cégnek, amikor a leszármazottak és rokonaik a vállalat szavazati jogot biztosító részvényeinek legalább 5 százalékát birtokolják vagy irányítják, és képviseltetik magukat az igazgatótanácsban.	K1: a család a részvények legalább 5 százalékát birtokolja K3: részvétel az igazgatótanácsban
2.	Smith – Amo-aku-Adu	1999	124 menedzsment utódlás olyan kanadai családi cégek-nél, amelyek szerepelnek a Torontói Értéktőzsdén	a családi vállalkozásban egy személy vagy rokonságban álló személyekből álló csoport kezében van a legnagyobb szavazati blokk és legalább az összes szavazat 10%-ával rendelkezik.	K1: a legnagyobb szavazati blokk birtoklása, legalább 10 százalék
3.	Claessens et al.	2002	1301 nyilvánosan működő részvénytársaság nyolc kelet-ázsiai országból, a Worldscope felhasználásával	nem tekintik az egyes családtagok tulajdonjogát különállónak, és az egyes családi csoportok teljes tulajdonjogát használják – a családi csoportot a vérségi kötelék vagy házasság révén kapcsolódó személyek csoportjaként definiálva - mint elemzési egységet.	K1: a családi csoport tulajdonjoga számít K7: a családi csoport vérségi kötelék vagy házasság révén kapcsolódó
4.	Andersen - Reeb	2003	500 Standard & Poor cég 1992 és 1999 között	az alapító család részleges saját tőke tulajdona és (vagy) a családtagok jelenléte az igazgatótanácsban a családi vállalkozás azonosítására	K1: részleges saját tőke tulajdon K3: családtagok jelenléte az igazgatótanácsban
5.	Cronqvist - Nilsson	2003	a Stockholmi Értéktőzsde adatai	az alapító családok állhatnak egyetlen személyből vagy olyan személyek szorosan kapcsolódó csoportjából, akik nem tartoznak ugyanahhoz a családhoz; másik megközelítésük, hogy az alapító család tulajdonjoga az alapító vagy az alapító leszármazottainak révén létrejött tulajdonjog és a családok/személyek kapcsolatban állnak az alapítóval	K1: az alapító család tulajdonjoga az alapító vagy az alapító leszármazottainak révén létrejött tulajdonjog K4: az alapító leszármazottainak révén létrejött tulajdonjog
6..	Gomez-Mejia - Larraza-Kintana - Makri	2003	1995-1998 közötti időszakban 253 családi cégből álló minta, melyek nyilvános részvénytársaságok a COMPUSTAT adatbázisban	egy cég akkor családi vállalkozás, ha a következő két feltétel mindegyike teljesült: két vagy több igazgatónak családi kapcsolódása van, és a családtagok a szavazati joggal rendelkező részvények legalább 5 százalékát birtokolják vagy ellenőrzik. Két személynek akkor van családi kapcsolata, ha ugyanannak a leszármazotti csoportnak a tagjai.	K1: a szavazati joggal bíró részvények min. 5 százaléka a család tulajdonában van K3: két vagy több igazgató kapcsolódik a családhoz K7: családi kapcsolat a leszármazottak alapján

7.	Chrisman - Chua - Sharma	2005	N/A	1. a családi befolyás a cég stratégiai irányultsága fölött 2. az arra irányuló szándék, hogy a család tartsa kézben az irányítást 3. családi vállalkozási viselkedés 4. különleges, elválaszthatatlan, szinergikus források és képességek, amelyek a családi részvételből és interakciókból fakadnak	K2: a család tartja kézben az irányítást K8: különleges, szinergikus források és képességek, amelyek a családi részvételből és interakciókból fakadnak K8: családi befolyás a cég stratégiai irányultsága fölött
8.	Maury	2006	1672 nem pénzügyi vállalkozásból álló minta 13 nyugat-európai országból	egy vállalkozás családi vállalkozásnak tekinthető, ha egy család, egy személy vagy egy tőzsdén nem jegyzett cég a legnagyobb irányítást gyakorló részvényes, aki legalább a szavazati jogok 10 százalékával rendelkezik.	K1: a család legalább a szavazati jogok 10 százalékával rendelkezik
9.	Villalonga - Amit	2006	Fortune-500 cégek 1994–2000 között	cég, amelynek alapítója vagy egy családtag vérségi kapcsolat vagy házasság révén tisztviselő, igazgató vagy a vállalkozás saját tőkéje legalább 5 százalékának tulajdonosa, egyénileg vagy csoportként	K1: a vállalkozás saját tőkéje legalább 5 százalékának tulajdonosa K3: egy családtag tisztviselő vagy igazgató K7: egy személy vérségi kapcsolat vagy házasság révén számít családtagnak
10.	Barontini - Caprio	2006	675 nagy állami vállalatból álló minta a kontinentális Európában	egy családi vállalkozás esetében a legnagyobb részvényes a tulajdonosi jogok legalább 10 százalékával rendelkezik és/vagy a család vagy a legnagyobb részvényes ellenőrzi a közvetlen szavazati jogok több mint 51 százalékát, vagy kétszer annyi szavazati jog felett rendelkezik ellenőrzési jogkörrel, mint a második legnagyobb részvényes	K1: a legnagyobb részvényes a tulajdonosi jogok legalább 10 százalékával rendelkezik K1: a család/legnagyobb részvényes ellenőrzi a közvetlen szavazati jogok több mint 50 százalékát
11.	Bennedsen et al.	2007	adatkészlet, amely 1994 és 2002 között 5 334 utódlást tartalmaz a dániai korlátolt felelősségű (állami és magántulajdonban lévő) cégeknél.	a családi vállalkozás olyan cég, ahol az új ügyvezető vérszerinti vagy házasság révén rokona a távozó ügyvezetőnek.	K2: új ügyvezető a távozó ügyvezető rokona K7: vérszerinti vagy házasság révén rokon K4: az új ügyvezető rokona a távozó ügyvezetőnek - amennyiben az új ügyvezető a következő generáció tagja
12.	Miller et al.	2007	896 vállalat - Fortune 1000 (500 ipari and 500 szolgáltató cég) 1996 és 2000 között	a családi vállalkozás olyan vállalkozás, amelyben egy adott család több tagja, mint fő tulajdonos vagy menedzser közreműködik, akár egyidejűleg, akár az idők során egymást követve. A szerzők szerint ez a meghatározás számos variációt tesz lehetővé: a tulajdonjog és a szavazási irányítás szintjében, a családtagok vezetői szerepében és a kulcsfontosságú családtagok családi generációjában	K1: egy adott család több tagja, mint fő tulajdonos közreműködik K2: egy adott család több tagja, mint menedzser közreműködik K4: akár az idők során egymást követve (generációkon keresztül)

13.	Mandl	2008	a kutatásban részt vevő EU tagországok különböző adatbázisai	egy vállalkozás, méretétől függetlenül, akkor tekinthető családi vállalkozásnak, ha a döntéshozási jogok többsége annak a természetes személy(ek)nek a tulajdonában van, aki megalapította a céget, vagy annak a természetes személy(ek)nek a tulajdonában, aki tőkerészesedést szerzett a cégben, vagy a házastársa, szülei, gyereke vagy gyerekeik közvetlen örököseinek tulajdonában van. A döntéshozási jogok többsége közvetett vagy közvetlen. A családnak vagy rokonságnak legalább egy képviselője formálisan is részt vesz a cég irányításában. A tőzsdén jegyzett vállalatok, akkor definiálhatóak családi vállalkozásként, ha a céget alapító vagy (jegyzett tőkét) felvásárló személy vagy a családjuk vagy a leszármazottaik a döntéshozási jogok 25%-ával rendelkeznek a jegyzett tőkéjük révén	K1: döntéshozási jogok többsége a céget megalapító természetes személynek a tulajdonában van K2-K3: a családnak vagy rokonságnak legalább egy képviselője formálisan is részt vesz a cég irányításában K7: a házastársa, szülei, gyereke vagy gyerekeik közvetlen örököseinek tulajdonában
14.	Poza - Daugherty	2014	N/A	egy vállalkozás akkor tekinthető családi vállalkozásnak, ha a család kettő vagy ennél több tagja legalább 15 százalékos vagy ennél magasabb tulajdonrész felett rendelkezik irányítással, a család stratégiai szempontból befolyásolja a cég irányítását, de megjelenik a családi kapcsolatok iránti aggodalom is, valamint annak a víziója vagy lehetősége, hogy a vállalkozást generációkon át továbbvigyék	K1: a család kettő vagy ennél több tagja legalább 15 százalékos tulajdonrész felett rendelkezik K2-K3: a család stratégiai szempontból befolyásolja a cég irányítását K4: a vízió vagy lehetőség, hogy a vállalkozást generációkon át továbbvigyék
15.	Ramadani - Hoy	2015	N/A	a családi vállalkozás olyan vállalkozásként határozható meg, amely a család tulajdonában van és a család irányítása alatt áll, amelyben a család néhány tagja dolgozik, és azon a feltételezésen alapul, hogy a fiatalabb családtagok fogják irányítani a vállalkozást, követve az idősebbeket	K1: a család tulajdonában van K2-K3: a család irányítása alatt áll K4: a fiatalabb családtagok fogják irányítani a vállalkozást, követve az idősebbeket K8: a család néhány tagja a vállalkozásban dolgozik
16.	Cano-Rubio - Fuentes-Lombardo - Vallejo-Martos	2017	spanyol bor és olívaolaj termelő vállalatok	a cég családi vállalkozásnak tekinti magát, ezzel megkülönböztetve a céget a nem családi vállalkozásoktól, a vállalkozás ugyanazon család tagjainak a tulajdonában van, a menedzsmentben a családhoz kapcsolódó személyek dolgoznak, megjelenik az a vízió, hogy a vállalkozást a következő generációk továbbvigyék, és a családtagok elkötelezték a vállalkozás iránt és részt vesznek annak működésében.	K1: ugyanazon család tulajdonában van K2: a menedzsmentben a családhoz kapcsolódó személyek dolgoznak K4: a vízió, hogy a vállalkozást a következő generációk továbbvigyék K5: a cég családi vállalkozásnak tekinti magát

					K8: a családtagok elkötelezettek a vállalkozás iránt
17.	Leach	2018	N/A	a családi vállalkozás olyan formáció, amelyet egy család vagy családi kapcsolatrendszer befolyásol, és amely saját magát családi vállalkozásként azonosítja.	K5: a vállalkozás saját magát családi vállalkozásként azonosítja K8: egy család vagy családi kapcsolatrendszer befolyásolja a vállalkozást
18.	Wieszt - Drótos	2018	magyar vállalkozási népesítésre vonatkozó reprezentatív mintavételi adatbázis, amelynek kiválasztása a definícióban megfogalmazott kritériumok alapján történt	minimum 50 százalékos családi tulajdoni hányad, legalább két családtag dolgozzon a cégben, legalább két generáció legyen bevonva a cég működtetésébe, és családon belüli utódlásban gondolkozzanak	K1: min. 50 százalékos családi tulajdoni hányad K4: családon belüli utódlásban gondolkodnak K6: legalább két generáció részt vesz a cég működtetésében K8: legalább két családtag dolgozik a cégben
19.	Kása – Radácsi – Csákné Filep	2019	magyarországi KKV szektor az alábbi korlátozásokkal: magyarországi székhellyel rendelkező önálló vállalkozások; a foglalkoztatottak száma 3–250 fő között; a vállalkozás éves forgalma 50 millió és 15 milliárd forint között van, vagy éves mérlegfőösszege nem haladja meg a 13 milliárd forintot	azok a vállalkozások, amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, vagy ahol a cég legalább 50 százaléka legalább egy család tulajdonában van, vagy a család részt vesz a vállalkozás irányításában vagy a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalat működésében, vagy a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg	K1: a cég legalább 50 százaléka legalább egy család tulajdonában van K2-K3: a család részt vesz a vállalkozás irányításában K4: a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg K5: önmagukat családi vállalkozásnak tartják K8: a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalat működésében

Forrás: saját szerkesztés

2. függelék: A családi vállalkozások tulajdonságainak kettős természete

Hátrányok (-)	Tulajdonság	Előnyök (+)
A zavarodottság és a szorongás általános jelenséggé válhat. A családi vállalkozás és a tulajdonosi kérdések összekeveredhetnek. Az üzleti objektivitás hiánya.	Párhuzamos szerepek	Fokozott családi és vállalati lojalitás. Gyors és hatékony döntéshozatal.
A túlzott megfigyelés fojtogató érzése. Neheztelés a családdal és az üzlettel szemben.	Közös identitás	Fokozott családi és vállalati lojalitás. Erős küldetéstudat. Objektívebb üzleti döntések.
A családtagok rámutathatnak a gyengeségekre. A korai csalódások csökkenthetik a munkahelyi interakciókba vetett bizalmat.	Egész életen átívelő közös történet és múlt.	A rokonok kiemelhetik a többi rokon erősségeit és kiegészíthetik gyengeségüket. Az erős alap arra ösztönözheti a családot, hogy átvészelje a csapásokat.
Az objektivitás hiánya a kommunikációban. A neheztelés és a büntudat bonyolíthatja a munkahelyi interakciókat. Rejtett ellenségeskedés jelenhet meg.	Érzelmi érintettség és ambivalencia	A pozitív érzések kifejezése lojalitást teremt és elősegíti a bizalmat.
Érzékeny reakciókat válthat ki, amelyek torzíthatják a kommunikációt és konfliktusokhoz vezető körülményeket alakíthatnak ki.	Bizalmas nyelvhasználat	Hatékonyabb kommunikációt tesz lehetővé fokozottabb titoktartás mellett.
A rokonok úgy érezhetik, hogy figyelik őket, valamint, hogy csapdába kerültek.	Kölcsönös elővigyázatosság és titoktartás	Jobb kommunikáció és üzleti döntések, amelyek támogatják a vállalkozást, a tulajdonosokat és a családot.
A rokonok között heves rivalizálás alakulhat ki.	A családi vállalkozás jelentése	A vállalati szimbolika erős küldetéstudatot alakíthat ki az alkalmazottak számára.

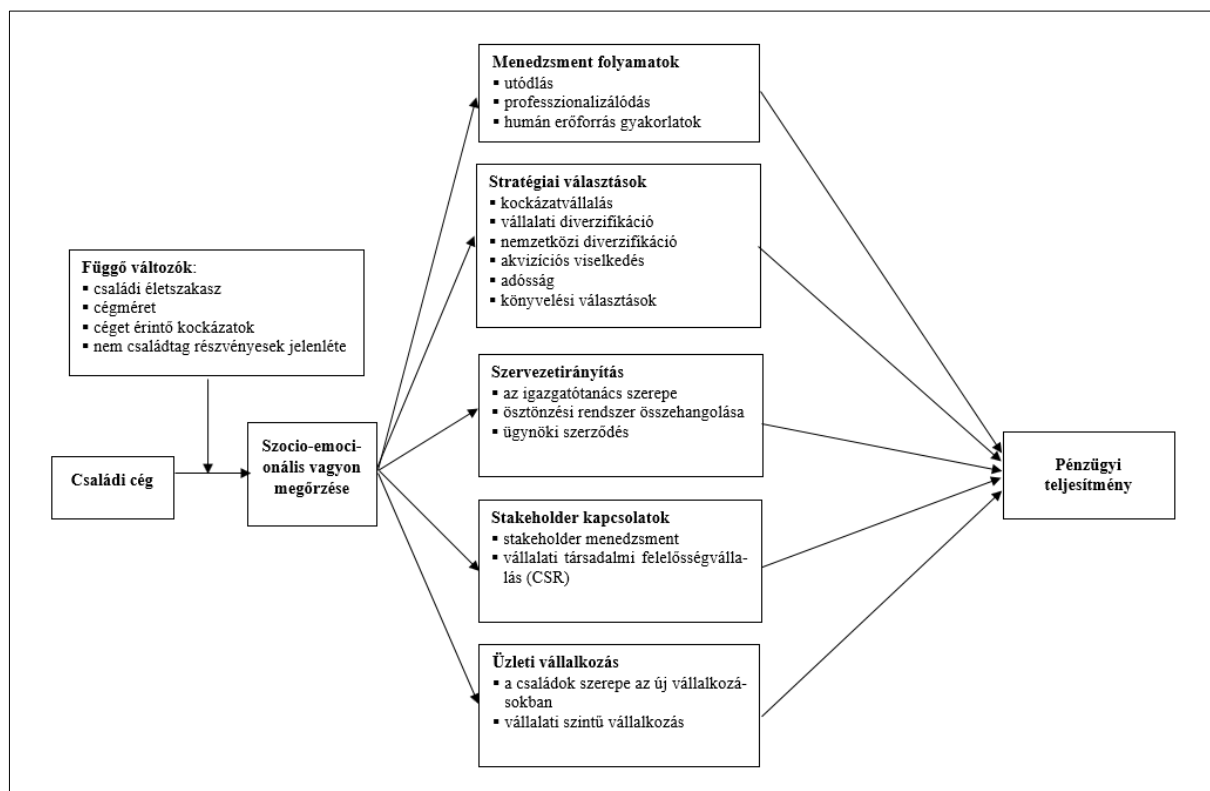
Forrás: Tagiuri - Davis (1996, 207. p.) alapján saját szerkesztés

3. függelék: A családi vállalkozások különleges erőforrásainak és tulajdonságainak összehasonlítása

A vizsgált családi vállalkozások				
Erőforrás	Definíció	Pozitív jellemzők	Negatív jellemzők	Nem családi cégek
Humán tőke	Egy személy megszerzett tudása, készségei és képességei	Rendkívüli elkötelezettség; baráti és bensőséges kapcsolatok; mélyreható, vállalat-specifikus tacit tudás lehetősége	Nehéz vonzani és megtartani a magasan képzett vezetőket; elérésiút-függőségek	Nem a pozitívumok jellemzik, de kevesebb korlátja van
Társas tőke	Hálózatba ágyazott, kapcsolatokon keresztül elérhető erőforrások	A családba ágyazott összetevők; az ügyfélkörhöz kapcsolódó megerősített legitimitás; a humán tőke fejlesztése	Korlátozott számú elérhető hálózat; gyakran ki vannak zárva az elit hálózatokból (pl. a Fortune 500 vezérigazgatóinak köre)	A hálózatok változatosabbak lehetnek; talán opportunisták a hozzáférés és a kihasználás terén; néha a vezetők juttatási-ügynökségi költségeire használnak
Türelmes pénzügyi tőke	Befektetett pénzügyi tőke a likvidáció veszélye nélkül	Generációs kilátások; nem elszámoltatható a szigorú rövid távú eredmények tekintetében; hatékony tőkegazdálkodás; lehetővé teszi a kreatív és innovatív stratégiák követését	A családon kívüli befektetők kizárva; a család pénzügyi tőkéjének rendelkezésre állására korlátozódik	Nagyrészt nem rendelkeznek előnyökkel vagy korlátozásokkal
Túlélőképességi tőke	Egyesített személyes erőforrások, amiket a családtagok a vállalkozásnak kölcsönöznek és megosztanak azzal, illetve amikkel hozzájárulnak a vállalkozáshoz	Segít fenntartani az üzletet a rossz gazdasági időkben vagy az üzlet újjáépítésében; biztonsági háló	Nem minden családi vállalkozás rendelkezik vele	Nem tudják kiaknázni az alkalmazottak és az érdekelt felek elkötelezettségének hiánya miatt
Irányítási szerkezet és költségek	A vállalkozás irányításával kapcsolatos költségek; ilyenek például az osztóznők, a monitoring és a kontrolling	A családi tulajdonban lévő és működtetett cégek struktúrája, a bizalom és a családi kötelek csökkentik az irányítási költségeket	Előfordulhat, hogy egyes családi vállalkozások nem rendelkeznek hatékony struktúrával, bizalommal és erős családi kötelekkel, ami magasabb irányítási költségeket eredményez	A professzionális irányítás és a tőke diverzifikációja gyakran növeli az irányítási költségeket

Forrás: Sirmon - Hitt (2003, 345. p.) alapján saját szerkesztés

4. függelék: A családi vállalkozások kutatása a szocio-emocionális vagyon megőrzésének szempontjából



Forrás: Gomez-Mejia et al., 2011, 657. p. alapján saját szerkesztés

5. függelék: A FIBER-skála dimenziós tényezői a szocio-emocionális vagyon (SEW) mérésére

SEW dimenziók		Javasolt tényezők dimenzióként
F	Családi irányítás	1. A család többségi részvénytulajdonos 2. A családtagok a fő döntéshozók 3. A családtagok a vezetők 4. Családon kívüli vezetők kinevezése csak a családtagok engedélyével 5. Családtagokból álló vezetőség 6. Fő cél az irányítás és a függetlenség megtartása
I	A családtagok azonosulása a céggel	1. A családtagok erős azonosulása a céggel 2. A családtagok azonosulása a vállalkozás sikerével. 3. A családtagok személyes kötődése a vállalkozáshoz 4. Az önazonosság erősítése a vállalkozásban való részvétel által 5. A családtagok öntudatossága a vállalkozásnak köszönhetően 6. A család nevének azonosítása a cég termékeivel és szolgáltatásaival
B	A társadalmi kötelek	1. A társadalmi események és tevékenységek támogatása 2. A nem családtag alkalmazottak befogadása 3. A szerződéses kapcsolatok alapja a bizalom és a kölcsönösség 4. Szoros kapcsolatok ápolása más intézményekkel 5. Tartós és hosszú távú beszállítói szerződések
E	A családtagok érzelmi kötődése	1. Az érzelmek hatása a döntéshozatalra 2. A családtagok jólétének védelme 3. Erős családi kötelek jelenléte 4. Az érzelmi szempontok jelentősége 5. Az érzelmi kapcsolatok hozzájárulása a családtagok pozitív önazonosságához 6. A családtagok egymás iránti elkötelezettsége
R	A családi kötelek megújítása generációváltás révén	1. A családi örökség és hagyomány megőrzése 2. A családtag tulajdonosok befektetésének inkább hosszú távú értékelése 3. A családi vállalkozás megtartásának valószínűsége 4. A sikeres generációváltás jelentősége

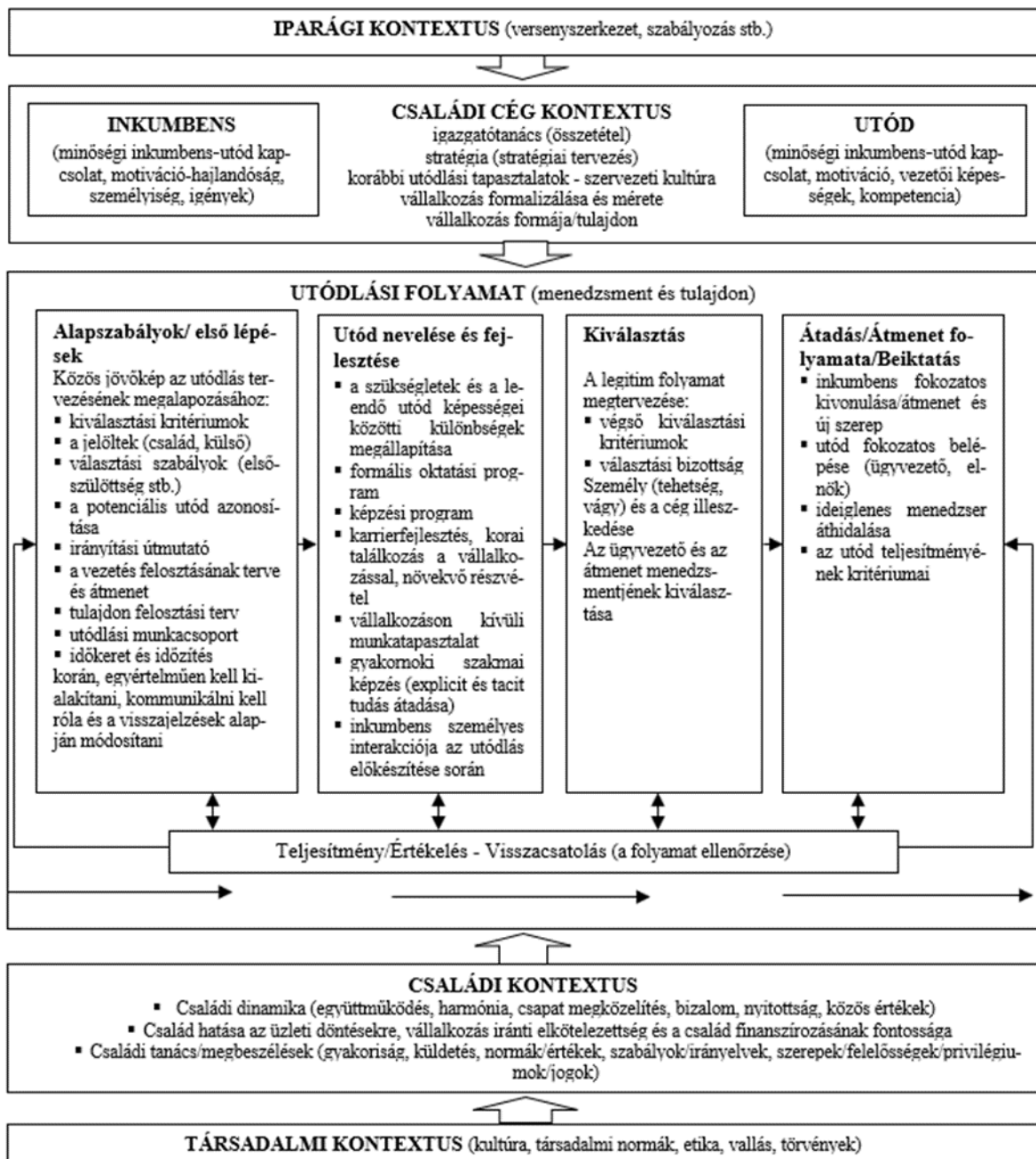
Forrás: Berrone - Cruz - Gomez-Mejia (2012, 266. p.) alapján saját szerkesztés

6. függelék: A korlátozott és kiterjesztett szocio-emocionális vagyon (SEW) prioritások szembeállítása

	Korlátozott SEW	Kiterjesztett SEW
Tipikus SEW prioritások	Állandó munkahelyi biztonság és hozzáférés az üzleti erőforrásokhoz minden jelenlegi családtag számára	A motivált későbbi generációk hosszú távú jólléte, akik képesek és hajlandóak támogatni a céget
Kiemelt érdekelt felek	Közvetlen család	A család az idő múlásával, a vállalkozás és az összes érdekelt fél
Kapcsolódó elméletek	Ügynökelmélet és viselkedés alapú ügynökelmélet, családi altruizmus	Stewardship-elmélet, stakeholder-elmélet, fenntarthatóság
Irányítási rendszerek	A család dominanciája a vezetésben és a kormányzásban – a képességektől függetlenül	Csak kompetens, motivált családtagok; egyensúly a családi és nem családi vezetők és igazgatók között
Stratégiai eredmények	Stratégiai konzervativizmus vagy stagnálás, ritka befektetések a vállalkozásba, kockázatkörülés, a pénzeszközök család általi kivonása a vállalkozásból	Nagyvonalú befektetés termékekbe és folyamatokba; folyamatos újra befektetés a vállalkozásba és annak megújítása
Kereskedelmi eredmények	Kisebb növekedés és rövidebb élettartam	Kiváló növekedés és hosszú élettartam
SEW eredmények	Nepotizmus, beágyazottság, a cég családi ellenőrzése	A család büszkesége a felajánlásokban, valamint az érdekelt felekkel és a közösséggel való kapcsolatokban

Forrás: Miller and Le Breton-Miller (2014, 717. p.) alapján saját szerkesztés

7. függelék: A sikeres utódlási folyamat integratív modellje



Forrás: (Le Breton-Miller - Miller - Steier, 2004, 318. p.) alapján saját szerkesztés

8. függelék: A társadalmi csereelmélet kiterjesztése a családi vállalkozások utódlási folyamatára

Az utódlás fázisai				
Csere jellege	1. fázis: Alapszabályok és első lépések	2. fázis: Utód nevelése/fejlesztése	3. fázis: Átadás/átmenet/beiktatás	
A társadalmi csere érintettjei	Inkumbens és utód közötti	Az utód jellemzői, amelyeket az inkumbens kívánatosnak tart: feddhetetlenség, cég iránti elkötelezettség és átvételi hajlandóság.	Inkumbens-utód kapcsolat: a tudás átadás szempontjából a bizalomra épülő kapcsolat az optimális.	Inkumbens alkalmazkodóképessége: az a képessége, hogy új szerepben jelenjen meg és módosítsa a céljait, befolyásolja a hatalomátadás jellegét.
	A család határain belüli	Az utódlási terv kidolgozása: nagyobb annak a valószínűsége, hogy a második és harmadik generációs cégek rendelkeznek utódlási tervvel, mint az első generációs családi vállalkozások.	Utód-család kapcsolat: az utód fejlődését meghatározzák a családi kapcsolatok, melyeket nagyban befolyásol az utód és a család közötti társadalmi tőke.	Családi légkör: befolyásolja a hatalomátadás módját. A családi konfliktusok ezt a folyamatot nehezíthetik.
	A család határain átnyúló	Nem családtag menedzser előnyei és a velejáró teherterületek: bevonása növeli az utódlástervezés szempontjából előnyös tudásforrások sokféleségét, de ügynöki veszélyeket jelent (pl. opportunizmus, a célok helytelen összehangolása).	A nem családtag stakeholder tudása: a tőlük szerzett tudásforrások értékesek az utód képzése és fejlődése szempontjából.	A nem családtag stakeholder: megkönnyíti a hatalom átadását, ha közte és az utód között egészséges kapcsolat van.

Forrás: (Daspit et al., 2016, 50. p.) alapján saját szerkesztés

9. függelék: Családi vállalkozások regionális megoszlása 2022-ben

Megye	Családi társas vállalkozás	Összes társas vállalkozás	Családi vállalkozás arány
Tolna megye	2 807	7 274	38,59%
Hajdú-Bihar megye	7 041	19 254	36,57%
Békés megye	3 030	8 310	36,46%
Zala megye	3 818	10 572	36,11%
Baranya megye	5 569	15 659	35,56%
Veszprém megye	4 650	13 264	35,06%
Somogy megye	3 815	10 968	34,78%
Vas megye	3 047	8 838	34,48%
Jász-Nagykun-Szolnok megye	3 462	10 057	34,42%
Bács-Kiskun megye	6 802	20 019	33,98%
Győr-Moson-Sopron megye	6 932	20 403	33,98%
Csongrád-Csanád megye	5 367	15 882	33,79%
Fejér megye	5 825	17 255	33,76%
Komárom-Esztergom megye	4 244	12 702	33,41%
Heves megye	3 199	9 637	33,19%
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	6 265	19 134	32,74%
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	5 133	15 686	32,72%
Pest megye	27 387	86 045	31,83%
Nógrád megye	1 398	4 851	28,82%
Főváros	43 974	214 442	20,51%

Forrás: (Opten Kft., 2022b, 4-5. p.)

10. függelék: Deduktív elemzés kódkönyve

Kód	Megjegyzés	Kód-csoport 1	Kód-csoport 2	Kód-csoport 3	Kód-csoport 4	Kód-csoport 5
családi alkotmány tiszteletben tartása	Résztétel a családi alkotmány létrehozásában, és az abban foglaltak elfogadása és betartása.	Család				
vitás kérdések megbeszélése	Résztétel a vállalkozással kapcsolatos megbeszéléseken, és azok során hozott döntések elfogadása.					
családi alkotmány kidolgozása	Olyan írott dokumentum létrehozása, amely megfogalmazza a közös célokat, rögzíti a családi egység megtartását, a családi vagyoni és értékek generációkon átívelő megőrzésének célját, valamint meghatározza a tulajdonjog megosztását és az öröklési szabályokat.				Utódlás-tervezés	
családi örökség/hagyomány/értékek megőrzésének vágya	Motiváció arra, hogy a családi örökség/hagyomány/értékek megmaradjanak generációkon keresztül, és akár a saját egyéni célok ennek történő alárendelése.	Család				
családi összhang	A vitás, problémás helyzetek során is arra való törekvés, hogy a családi egység megmaradjon.	Család				
családiság tényező kihasználása	Olyan sajátos erőforrások és képességek összessége, amelyik a család és a vállalkozás közötti kölcsönhatásból származik, és ami a vagyonteremtés alapja.					Vállalkozás
csapatszellem	Családi összetartás, családi egység a vállalkozás működtetése során.	Család				
egészséges vállalkozási működés	Egyensúly van a pénzügyi stabilitás, a hatékony működés, a fenntartható növekedés és az emberi tényezők között.					Vállalkozás
együttműködés a családon belül	A vállalkozás sikere érdekében a családtagok együttműködése - az esetlegesen felmerülő nézeteltérések ellenére is.	Család				
elkötelezettség a vállalkozás iránt	Az utód határozottan támogatja a vállalkozást, kötődik annak értékeihez és tevékenységeihez, lojális annak irányába.			Utód		
hajlandóság hatalom átadására	Az inkumbens szándéka arra vonatkozóan, hogy átadja az operatív irányítást és a tulajdonjogot, vagy ezeknek egy részét az utód(ok)nak.		Inkumbens			
hatalom átadása utáni stratégia meghatározása	A következő generáció irányítása alatt működő vállalkozás céljainak és azok megvalósítása módjának meghatározása.				Utódlás-tervezés	
innovációs képesség	A családi vállalkozás innovációs képessége azt mutatja meg, hogy a vállalkozás mennyire képes új ötleteket generálni, azokat megvalósítani, és így versenyképes maradni a piacon.					Vállalkozás

jó inkumbens-utód kapcsolat	A generációváltás sikerét meghatározza az, hogy az inkumbens és az utód közötti kapcsolat megfelelő-e, meg tudják-e beszélni a felmerülő nehézségeket, elfogadják-e egymás véleményét.		Inkumbens			
kapcsolatszabályozási folyamatok	Segítenek abban, hogy a rendszer átjusson az elkerülhetetlen változásokon és átmeneteken, miközben fenntartják a kapcsolatok folyamatosságát és stabilitását.	Család				
közös célok megfogalmazása	A vállalkozás működtetéséhez és a család fenntartásához kapcsolódó célok meghatározása.				Utódlás-tervezés	
lojalitás a vállalkozás iránt	Üzleti és érzelmi felelősségvállalás a vállalkozásért, a vállalkozás iránti lojalitás. A családtagok nemcsak üzleti érdekből, hanem személyes és családi hagyományok miatt is fontosnak tartják a vállalkozást.	Család				
megfelelő időkeret és időzítés	Annak megtervezése, hogy mennyi időre van szükség az irányítás és a tulajdonlás átadásához, valamint annak felmérése, hogy a vállalkozás kellően erős és egészséges ahhoz, hogy az új vezetés vegye át az irányítást.				Utódlás-tervezés	
megfelelően megtervezett és végrehajtott utódlási terv	Azt biztosítja, hogy a családi vállalkozás hosszú távon is sikeresen működjön, minimalizálja a konfliktusokat, és megőrizze a cég értékét és kultúráját a következő generáció számára.				Utódlás-tervezés	
motiváció a cég átvételére és folytatására	Az utód szándéka arra vonatkozóan, hogy az inkumbens visszavonulása után ő legyen a vállalkozás új irányítója és tulajdonosa, felelősséget vállalva annak továbbvitelére.			Utód		
motiváció a családi összhang fenntartására	Arra irányuló szándék, hogy a generációváltás során megmaradjon a családtagok közötti jó kapcsolat, harmónia.		Inkumbens			
motiváltság a vállalkozás folytonosságára	Arra irányuló szándék, hogy a családi vállalkozás értéke és vagyona megmaradjon a következő generáció(k) számára.		Inkumbens			
munkatapasztalat (akár cégen kívüli is)	A saját cégnél vagy a cégen kívül szerzett munkavégzéshez, vezetéshez kapcsolódó tapasztalat.			Utód		
szakmai képzettség	A cég tevékenységeihez kapcsolódó megszerzett szakmai ismeretek és tudás.			Utód		
szóba jöhető utódok kijelölése	Azoknak az utódnak a kijelölése, akikben van hajlandóság a vállalkozás átvételére, és rendelkeznek az ehhez szükséges képességekkel és tudással, elkötelezettek a vállalkozás felé.				Utódlás-tervezés	
szükséges kompetencia	Ismeretek, készségek és tudás, amelyekkel az utód a vállalkozás			Utód		

	működéséhez és működtetéséhez kapcsolódóan rendelkeznek.					
tehetség	Az utód szakértelemmé fejleszthető képessége.			Utód		
transzgenerációs szándék	A családi kontroll megőrzésének szándéka és a dinasztikus utódlásra való törekvés.	Család				
transzgenerációs vállalkozói szellemű cég	Olyan fejlődési folyamatok a családi vállalkozáson belül, amelyeken keresztül a család felhasználja és fejleszti az üzleti szemléletet és a családhoz kapcsolódó jártasságokat, hogy a vállalkozói, pénzügyi és társadalmi érték új útjait építse ki.					Vállalkozás
tudásátadás a következő generációnak	A családi vállalkozás működtetéséhez szükséges és a vállalkozásra jellemző szakmai, irányítási és tacit tudások továbbadása a következő generáció számára.		Inkumbens			
tudatos utódlástervezés	Annak tudatos tervezése, hogy a vállalkozás irányítása és tulajdonjoga miként és milyen feltételek mellett legyen továbbadható a következő generáció számára. Annak elgondolása és megtervezése, hogy a következő generáció vezetése és tulajdonlása alatt zökkenőmentesen működjön a vállalkozás és az esetleges problémák megelőzhetőek legyenek.		Inkumbens			
utód képzésének meghatározása	Az utódtól elvárható tudás, ismeret és készség kialakításához szükséges képzések és képzési formák meghatározása.				Utódlástervezés	
vágy a cég hírnevének növelésére/megőrzésére	Arra való törekvés, hogy elismertségét megőrizze és növelje akár generációkon keresztül.					Vállalkozás
vezetési képességek	Olyan készségek összessége, amelyek lehetővé teszik, hogy az utód képes legyen a vállalkozást egyedül (az inkumbens segítségével) irányítani.			Utód		
visszavonulási hajlandóság	A visszavonulási szándék egy családi vállalkozás inkumbens vezetőjének döntése arról, hogy fokozatosan vagy teljesen kivonul az üzlet operatív irányításából és/vagy tulajdonosi szerepköréből, meghatározva az utódlás és átadás módját.		Inkumbens			

11. függelék: Kódolt szövegegységek normalizált relatív gyakorisága

		 Család □ 9 ⓘ 105	 Inkumbens □ 7 ⓘ 115	 Utód □ 7 ⓘ 102	 Utódlástervezés □ 7 ⓘ 37	 Vállalkozás □ 5 ⓘ 46
1: Almási_2020 ⓘ 2		9,67 0,58%		19,33 1,17%		
2: Balogh_2021 ⓘ 2		7,25 0,44%	7,25 0,44%	7,25 0,44%		7,25 0,44%
3: Barta_2022 ⓘ 4		4,14 0,25%	4,14 0,25%	12,43 0,75%	4,14 0,25%	4,14 0,25%
4: Beleznai_2022 ⓘ 6		6,82 0,41%	5,12 0,31%	8,53 0,52%	1,71 0,10%	6,82 0,41%
5: Berta_2021 ⓘ 1				29 1,75%		
6: Bessenyei_2019 ⓘ 2		14,5 0,88%	7,25 0,44%	7,25 0,44%		
7: Bite_2018 ⓘ 2			14,5 0,88%	14,5 0,88%		
8: Bohus_2023 ⓘ 8		4,83 0,29%	16,92 1,02%	4,83 0,29%	2,42 0,15%	
9: Boross_2020 ⓘ 13		10,68 0,65%	10,68 0,65%	1,53 0,09%	4,58 0,28%	1,53 0,09%
10: Bukor_2021 ⓘ 4		7,25 0,44%	7,25 0,44%	14,5 0,88%		
11: Bárány_2015 ⓘ 9		4,58 0,28%	10,68 0,65%	6,11 0,37%	1,53 0,09%	6,11 0,37%
12: Béres_2024 ⓘ 16		10 0,60%	8 0,48%	7 0,42%	2 0,12%	2 0,12%
13: Csapkai_2023 ⓘ 1				29 1,75%		
14: Csonka_2023 ⓘ 5		9,67 0,58%	6,44 0,39%	9,67 0,58%		3,22 0,19%
15: Dobosi_2022 ⓘ 4		12,43 0,75%	12,43 0,75%	4,14 0,25%		
16: FeszL_2024 ⓘ 5			17,4 1,05%	11,6 0,70%		
17: Gablini_2017 ⓘ 3		9,67 0,58%	9,67 0,58%	9,67 0,58%		
18: Gellért_2014 ⓘ 2		7,25 0,44%	7,25 0,44%	7,25 0,44%		7,25 0,44%
19: Gulyás_2024 ⓘ 3		9,67 0,58%	4,83 0,29%	14,5 0,88%		
20: Gyarakı_2018 ⓘ 4		4,83 0,29%		14,5 0,88%	9,67 0,58%	
21: H-Szabó_2016 ⓘ 3		7,25 0,44%	7,25 0,44%	14,5 0,88%		
22: Horváth_2018 ⓘ 3		7,25 0,44%	7,25 0,44%	14,5 0,88%		
23: Höflinger_20... ⓘ 1		14,5 0,88%	14,5 0,88%			
24: Ivanics_2017 ⓘ 2		9,67 0,58%	9,67 0,58%			9,67 0,58%
25: Juhász1_2021 ⓘ 3		5,8 0,35%	17,4 1,05%	5,8 0,35%		
26: Juhász2_2023 ⓘ 5		9,67 0,58%	12,89 0,78%	6,44 0,39%		
27: Karmazin_2017 ⓘ 5			9,67 0,58%	6,44 0,39%	9,67 0,58%	3,22 0,19%
28: Keskeny_2022 ⓘ 3		7,25 0,44%		7,25 0,44%	7,25 0,44%	7,25 0,44%
29: Kiss_2022 ⓘ 2		9,67 0,58%		9,67 0,58%		9,67 0,58%
30: Kling_2019 ⓘ 12		12,43 0,75%	6,9 0,42%	9,67 0,58%		
31: Koligyer_2023 ⓘ 3		4,14 0,25%	8,29 0,50%	4,14 0,25%	8,29 0,50%	4,14 0,25%
32: Kolosi_2019 ⓘ 6		2,9 0,18%	11,6 0,70%	5,8 0,35%	2,9 0,18%	5,8 0,35%
33: Koppány_2021 ⓘ 2			9,67 0,58%	9,67 0,58%		9,67 0,58%
34: Kovács_2021 ⓘ 1			29 1,75%			
35: Ladóczki_2020 ⓘ 4		6,44 0,39%	6,44 0,39%	9,67 0,58%		6,44 0,39%
36: Lévai_2021 ⓘ 14		5,37 0,32%	6,44 0,39%	6,44 0,39%	4,3 0,26%	6,44 0,39%

		 Család □ 9 ⓘ 105	 Inkubens □ 7 ⓘ 115	 Utód □ 7 ⓘ 102	 Utódlástervezés □ 7 ⓘ 37	 Vállalkozás □ 5 ⓘ 46
37: Magyar_2022 ⓘ 3		7,25 0,44%	7,25 0,44%	14,5 0,88%		
38: Majoros_2016 ⓘ 4		7,25 0,44%	14,5 0,88%	7,25 0,44%		
39: Matusz_2021 ⓘ 2		9,67 0,58%	19,33 1,17%			
40: Merkli_2016 ⓘ 2		14,5 0,88%	7,25 0,44%	7,25 0,44%		
41: Novotni_2019 ⓘ 6		6,69 0,40%	6,69 0,40%	8,92 0,54%	6,69 0,40%	
42: Novák1_2015 ⓘ 1				29 1,75%		
43: Novák2_2018 ⓘ 4		7,25 0,44%	3,63 0,22%	3,63 0,22%	3,63 0,22%	10,88 0,66%
44: Petrányi_2017 ⓘ 2		5,8 0,35%	11,6 0,70%	5,8 0,35%		5,8 0,35%
45: Rosenstein_2... ⓘ 2		14,5 0,88%	14,5 0,88%			
46: Schiller_2021 ⓘ 6		11,15 0,67%	8,92 0,54%		2,23 0,13%	6,69 0,40%
47: Sipos_2023 ⓘ 3		9,67 0,58%	4,83 0,29%		9,67 0,58%	4,83 0,29%
48: Soós_2020 ⓘ 4		7,25 0,44%	7,25 0,44%	3,63 0,22%	3,63 0,22%	7,25 0,44%
49: Szakály_2021 ⓘ 3		5,8 0,35%	11,6 0,70%	11,6 0,70%		
50: Szamos_2016 ⓘ 5		12,43 0,75%	8,29 0,50%	4,14 0,25%	4,14 0,25%	
51: Takler_2018 ⓘ 1		14,5 0,88%		14,5 0,88%		
52: Tellér_2023 ⓘ 1				29 1,75%		
53: Virágh_2018 ⓘ 3		5,8 0,35%	5,8 0,35%	11,6 0,70%		5,8 0,35%
54: Zettwitz_2023 ⓘ 5		5,8 0,35%	8,7 0,53%	5,8 0,35%	8,7 0,53%	
55: Ziegler_2021 ⓘ 4		9,67 0,58%	4,83 0,29%	4,83 0,29%	4,83 0,29%	4,83 0,29%
56: Zila_2019 ⓘ 2				9,67 0,58%		19,33 1,17%
57: Zwack_2019 ⓘ 4		5,8 0,35%	5,8 0,35%	8,7 0,53%	5,8 0,35%	2,9 0,18%
Totals		396,35 23,98%	457,56 27,68%	522,39 31,60%	107,75 6,52%	168,94 10,22%

Forrás: Atlas.ti

12. függelék: Kód-dokumentum táblázat: normalizált abszolút érték – relatív gyakoriság

		 Család □ 9 ⓘ 105	 Inkumbens □ 7 ⓘ 115	 Utód □ 7 ⓘ 102	 Utódlástervezés □ 7 ⓘ 37	 Vállalkozás □ 5 ⓘ 46
 3: Barta_2022 ⓘ 4		4,14 0,46%	4,14 0,46%	12,43 1,38%	4,14 0,46%	4,14 0,46%
 4: Beleznai_2022 ⓘ 6		6,82 0,76%	5,12 0,57%	8,53 0,95%	1,71 0,19%	6,82 0,76%
 8: Bohus_2023 ⓘ 8		4,83 0,54%	16,92 1,88%	4,83 0,54%	2,42 0,27%	
 9: Boross_2020 ⓘ 13		10,68 1,19%	10,68 1,19%	1,53 0,17%	4,58 0,51%	1,53 0,17%
 11: Bárány_2015 ⓘ 9		4,58 0,51%	10,68 1,19%	6,11 0,68%	1,53 0,17%	6,11 0,68%
 12: Béres_2024 ⓘ 16		10 1,11%	8 0,89%	7 0,78%	2 0,22%	2 0,22%
 14: Csonka_2023 ⓘ 5		9,67 1,08%	6,44 0,72%	9,67 1,08%		3,22 0,36%
 15: Dobosi_2022 ⓘ 4		12,43 1,38%	12,43 1,38%	4,14 0,46%		
 16: FeszL_2024 ⓘ 5			17,4 1,94%	11,6 1,29%		
 19: Gulyás_2024 ⓘ 3		9,67 1,08%	4,83 0,54%	14,5 1,61%		
 20: Gyarakı_2018 ⓘ 4		4,83 0,54%		14,5 1,61%	9,67 1,08%	
 25: Juhász1_2021 ⓘ 3		5,8 0,65%	17,4 1,94%	5,8 0,65%		
 26: Juhász2_2023 ⓘ 5		9,67 1,08%	12,89 1,43%	6,44 0,72%		
 27: Karmazin_2017 ⓘ 5			9,67 1,08%	6,44 0,72%	9,67 1,08%	3,22 0,36%
 30: Kling_2019 ⓘ 12		12,43 1,38%	6,9 0,77%	9,67 1,08%		
 31: Koligyer_2023 ⓘ 3		4,14 0,46%	8,29 0,92%	4,14 0,46%	8,29 0,92%	4,14 0,46%
 32: Kolosi_2019 ⓘ 6		2,9 0,32%	11,6 1,29%	5,8 0,65%	2,9 0,32%	5,8 0,65%
 35: Ladóczki_2020 ⓘ 4		6,44 0,72%	6,44 0,72%	9,67 1,08%		6,44 0,72%
 36: Lévai_2021 ⓘ 14		5,37 0,60%	6,44 0,72%	6,44 0,72%	4,3 0,48%	6,44 0,72%
 41: Novotni_2019 ⓘ 6		6,69 0,74%	6,69 0,74%	8,92 0,99%	6,69 0,74%	
 43: Novák2_2018 ⓘ 4		7,25 0,81%	3,63 0,40%	3,63 0,40%	3,63 0,40%	10,88 1,21%
 44: Petrányi_2017 ⓘ 2		5,8 0,65%	11,6 1,29%	5,8 0,65%		5,8 0,65%
 46: Schiller_2021 ⓘ 6		11,15 1,24%	8,92 0,99%		2,23 0,25%	6,69 0,74%
 47: Sipos_2023 ⓘ 3		9,67 1,08%	4,83 0,54%		9,67 1,08%	4,83 0,54%
 48: Soós_2020 ⓘ 4		7,25 0,81%	7,25 0,81%	3,63 0,40%	3,63 0,40%	7,25 0,81%
 49: Szakály_2021 ⓘ 3		5,8 0,65%	11,6 1,29%	11,6 1,29%		
 50: Szamos_2016 ⓘ 5		12,43 1,38%	8,29 0,92%	4,14 0,46%	4,14 0,46%	
 53: Virágh_2018 ⓘ 3		5,8 0,65%	5,8 0,65%	11,6 1,29%		5,8 0,65%
 54: Zettwitz_2023 ⓘ 5		5,8 0,65%	8,7 0,97%	5,8 0,65%	8,7 0,97%	
 55: Ziegler_2021 ⓘ 4		9,67 1,08%	4,83 0,54%	4,83 0,54%	4,83 0,54%	4,83 0,54%
 57: Zwack_2019 ⓘ 4		5,8 0,65%	5,8 0,65%	8,7 0,97%	5,8 0,65%	2,9 0,32%
Totals		217,52 24,20%	264,23 29,39%	217,89 24,24%	100,5 11,18%	98,86 11,00%

Forrás: Atlas.ti

13. függelék: Kódcsoportok legmagasabb relatív gyakorisággal cégenként

	Család	Inkumbens	Utód	Utódlástervezés	Vállalkozás
Barta_2022			X	-	
Bárány_2014			X		
Beleznai_2022			X		
Bohus_2023		X			
Boross_2020	X	X			
Béres_2024	X				
Csonka_2023	X		X		
Dobosi_2022	X	X			
Feszl_2024		X			
Gulyás_2024			X		
Gyaraki_2018			X		
Juhász 1_2021		X			
Juhász 2_2023		X			
Karamazin_2017		X		X	
Kling_2019	X				
Koligyer_2023		X		X	
Kolosi_2019		X			
Ladóczki_2020			X		
Lévai_2021		X	X		X
Novák_2019					X
Novotni_2018			X		
Petrányi_2017		X			
Schiller_2021	X				
Sipos_2023	X			X	
Soós_2020		X	X		X
Szakály_2021		X	X		
Szamos_2016	X				
Virágh_2018			X		
Zettwitz_2023		X		X	
Ziegler_2021	X				
Zwack_2019			X		

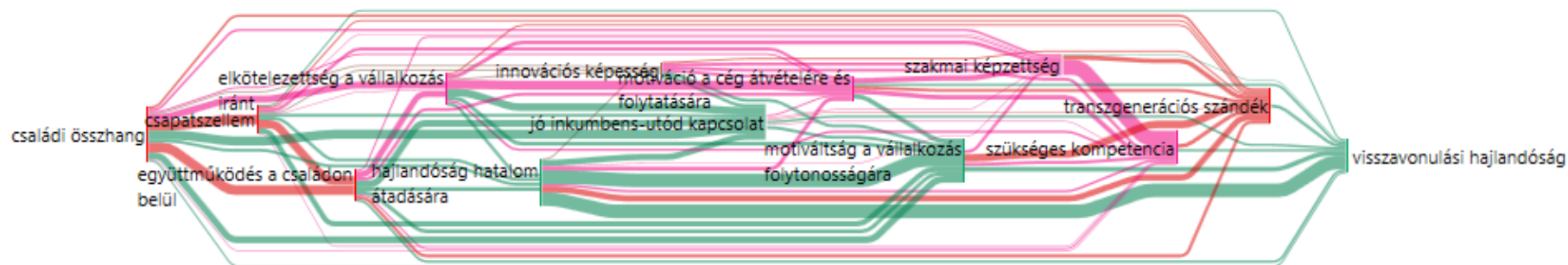
Forrás: saját szerkesztés

14. függelék: Kódtársítási mátrix a 13 leggyakoribb kód alapján

	● ◆ csalá... 29	● ◆ csa... 24	● ◆ együ... 33	● ◆ elköt... 37	● ◆ hajla... 46	● ◆ inno... 25	● ◆ jó in... 24	● ◆ moti... 37	● ◆ moti... 57	● ◆ szak... 31	● ◆ szüks... 29	● ◆ trans... 31	● ◆ vissz... 22
● ◆ családi összhang 29		13 (0,33)	13 (0,27)	9 (0,16)	4 (0,06)	2 (0,04)	12 (0,29)	2 (0,03)	9 (0,12)	3 (0,05)	1 (0,02)	3 (0,05)	2 (0,04)
● ◆ csapatszellem 24	13 (0,33)		11 (0,24)	1 (0,02)	4 (0,06)	2 (0,04)	4 (0,09)	4 (0,07)	7 (0,09)	1 (0,02)	1 (0,02)	2 (0,04)	2 (0,05)
● ◆ együttműködés a családon belül 33	13 (0,27)	11 (0,24)		8 (0,13)	5 (0,07)		9 (0,19)	4 (0,06)	5 (0,06)	2 (0,03)	2 (0,03)	4 (0,07)	3 (0,06)
● ◆ elkötelezettség a vállalkozás iránt 37	9 (0,16)	1 (0,02)	8 (0,13)		4 (0,05)	2 (0,03)	10 (0,20)	12 (0,19)	5 (0,06)	5 (0,08)	3 (0,05)	2 (0,03)	
● ◆ hajlandóság hatalom átadására 46	4 (0,06)	4 (0,06)	5 (0,07)	4 (0,05)		2 (0,03)	8 (0,13)	5 (0,06)	18 (0,21)	1 (0,01)	3 (0,04)	8 (0,12)	18 (0,36)
● ◆ innovációs képesség 25	2 (0,04)	2 (0,04)		2 (0,03)	2 (0,03)		4 (0,09)	4 (0,07)	4 (0,05)	4 (0,08)	4 (0,08)	2 (0,04)	
● ◆ jó inkumbens-utód kapcsolat 24	12 (0,29)	4 (0,09)	9 (0,19)	10 (0,20)	8 (0,13)	4 (0,09)		2 (0,03)	4 (0,05)	1 (0,02)	1 (0,02)	1 (0,02)	3 (0,07)
● ◆ motiváció a cég átvételére és folyt... 37	2 (0,03)	4 (0,07)	4 (0,06)	12 (0,19)	5 (0,06)	4 (0,07)	2 (0,03)		6 (0,07)	7 (0,11)	6 (0,10)	4 (0,06)	3 (0,05)
● ◆ motiváltság a vállalkozás folytono... 57	9 (0,12)	7 (0,09)	5 (0,06)	5 (0,06)	18 (0,21)	4 (0,05)	4 (0,05)	6 (0,07)		4 (0,05)	4 (0,05)	10 (0,13)	6 (0,08)
● ◆ szakmai képzettség 31	3 (0,05)	1 (0,02)	2 (0,03)	5 (0,08)	1 (0,01)	4 (0,08)	1 (0,02)	7 (0,11)	4 (0,05)		20 (0,50)	6 (0,11)	1 (0,02)
● ◆ szükséges kompetencia 29	1 (0,02)	1 (0,02)	2 (0,03)	3 (0,05)	3 (0,04)	4 (0,08)	1 (0,02)	6 (0,10)	4 (0,05)	20 (0,50)		5 (0,09)	3 (0,06)
● ◆ transzgenerációs szándék 31	3 (0,05)	2 (0,04)	4 (0,07)	2 (0,03)	8 (0,12)	2 (0,04)	1 (0,02)	4 (0,06)	10 (0,13)	6 (0,11)	5 (0,09)		4 (0,08)
● ◆ visszavonulási hajlandóság 22	2 (0,04)	2 (0,05)	3 (0,06)		18 (0,36)		3 (0,07)	3 (0,05)	6 (0,08)	1 (0,02)	3 (0,06)	4 (0,08)	

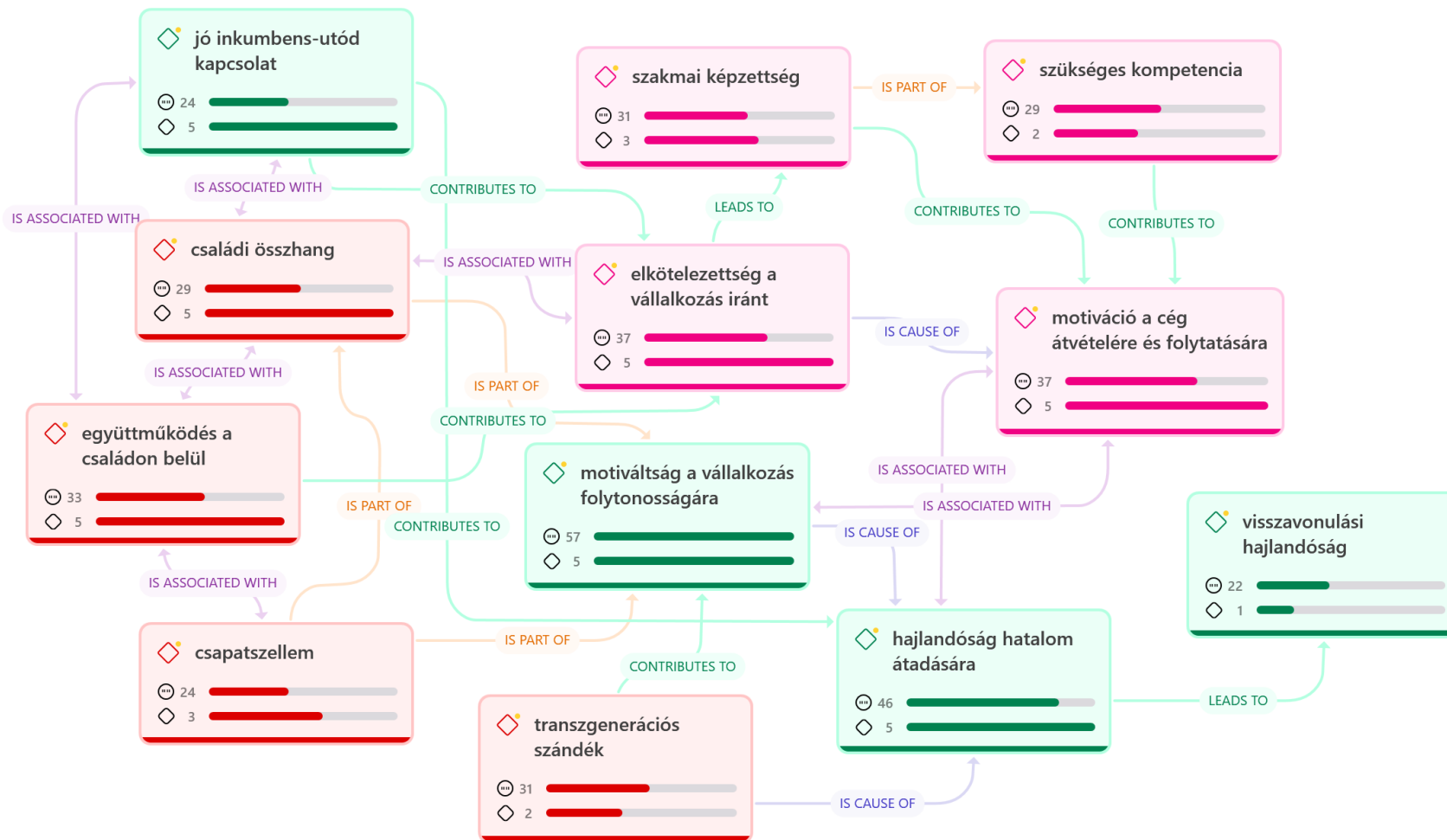
Forrás: Atlas.ti

15. függelék: Sankey-diagram: 13 leggyakoribb kód kód társítási mátrixa alapján



Forrás: Atlas.ti

16. függelék: A leggyakrabban előforduló kódok közötti kapcsolatok hálózati diagramja



Forrás: Atlas.ti

17. függelék: Hipotézisek kulcsfontosságú kódjai vállalatok szerinti megoszlása

	hajlandó- ság hata- lom átadá- sára Gr=46	motiváció a cég átvé- telére és folytatá- sára Gr=37	elkötele- zettség a vállalkozás iránt Gr=37	családi örökség/ hagyó- mány/érté- kek megör- zésének vágya Gr=19	vitás kér- dések meg- beszélése Gr=14
	H1	H2	H3	H4	H5
Almási_22 Gr=2			1		
Barta_222 Gr=4		1	2		1
Beleznai_222 Gr=6	1	1	2		1
Berta_221 Gr=1		1			
Bessenyei_219 Gr=2			1		
Bite_218 Gr=2			1		
Boross_22 Gr=13	4	1		2	
Bukor_221 Gr=4	1		2	1	
Bárány_215 Gr=9	5	1	1		
Béres_224 Gr=16	4	1	5	3	
Csapkai_223 Gr=1		1			
Csonka_223 Gr=5		1	1	1	
Dobosi_222 Gr=4			1	1	1
Feszli_224 Gr=5		1	1		
Gellért_214 Gr=2			1		
Gulyás_224 Gr=3		2	2		
HSzabó_216 Gr=3		1	1		
Horváth_218 Gr=3		1	2		
Höflinger_223 Gr=1	1				
Juhász1_221 Gr=3	3		1		
Juhász2_223 Gr=5	1	2	1	2	
Karmazin_217 Gr=5	1				
Keskeny_222 Gr=3				1	
Kiss_222 Gr=2		1			

Kling_219 Gr=12	2	5	1	3	3
Koligyer_223 Gr=3	2				
Kolosi_219 Gr=6	2		1		
Koppany_221 Gr=2	1				
Ladóczki_22 Gr=4	2	2			
Lévai_221 Gr=14	2	3	1		1
Magyar_222 Gr=3		2	1		
Majoros_216 Gr=4	1			1	
Matusz_221 Gr=2	2				
Merkli_216 Gr=2			1	1	
Novotni_219 Gr=6	1		1		1
Novák2_218 Gr=4	1	1			
Petrányi_217 Gr=2	1	1	1		
Schiller_221 Gr=6					2
Sipos_223 Gr=3	1				
Soós_22 Gr=4	2		1		
Szakály_221 Gr=3	1	2	1		1
Szamos_216 Gr=5	1			1	1
Virágh_218 Gr=3	1	2			
Zettwitz_223 Gr=5		1	1	1	1
Ziegler_221 Gr=4	1	1		1	1
Zwack_219 Gr=4	1	1	1		
Összes	46	37	37	19	14

Forrás: Atlas.ti

18. függelék: Kódok és kódcsoporthok gyakorisága – induktív elemzés

Kódcsoporthok	Kódok	Gyakoriság
● Alapító és utód kapcsolata		24
	● alapító bizalma utódok döntéseiben	11
	● alapító büszkesége az utódokra	6
	● utódra nem nehezedik nyomás a cég átvételére	7
● Alapító generációváltási hozzáállása		32
	● alapító elégedettsége a generációváltással	9
	● alapító fokozatos visszavonulása	16
	● alapító vállalkozói szemlélete	7
● Család jelentősége		17
	● családi értékek megőrzése legfontosabb cél	9
	● legtöbb családtag a cégben dolgozik	8
● Családi alkotmány jelentősége		10
	● családi alkotmány	10
● Családi vállalkozás jellemzői		30
	● családi vállalkozás erőssége	7
	● korrekt üzleti mentalitás	8
	● professzionalizáció	15
● Generációváltás jellemzői		18
	● testvérek szakítása	5
	● tulajdonjog és szavazati jog aránya	10
	● tulajdonosi és menedzsment struktúrák szétválása	3
● Generációváltás megvalósulása		39
	● generációváltási feszültségek	6
	● tényleges generációváltás alapító halála után	8
	● tudásátadás generációváltás során	7
	● valódi generációváltás	18
● Harmadik generáció a cégben		33
	● harmadik generáció a vállalkozásban	33
● Második generáció a cégben		41
	● második generáció a vállalkozásban	41
● Női utódok		11
	● női utódok	11
● Utód ambíciója		34
	● utód ambíciója és becsvágya	17
	● utód új önálló cég alapítása	5
	● utódot kiskorától a cég felé terelték	12
● Utód csatlakozása a céghez		38
	● önkéntes munkamegosztás az utódok között	11
	● új generáció időben kapjon felelősséget	7
	● utód csatlakozása a céghez	20
● Utód képzése és fejlődése		55
	● utód alkalmas	9
	● utód élete gyerekkora óta a vállalkozáshoz kötődik	15
	● utód fejlődése a terhelés mértékétől függ	7
	● utód más cégnél szerzett munkatapasztalata	5
	● utód önként választ a cégnek hasznos diplomát	19

Forrás: Atlas.ti

19. függelék: A második generáció a vállalkozásban kód tartalmi elemei

Összevont kód elemei	Megjegyzések
1. második utód céghez csábítása	Amikor a második utód látta, hogy szükség van mérnöki tudására, és a vállalkozás is már elég nagyra nőtt, csatlakozott a céghez.
2. más családi vállalkozások generációváltásának támogatása	Nemcsak a maguk cégében vezette le sikeresen a generációváltást, más családi vállalatokat is igyekszik támogatni ebben.
3. második generáció innovatív megoldásai	Az új generáció innovatív megoldásaival hozzájárul a vállalkozás fejlődéséhez.
4. második generáció minden tagja a cégben	A második generáció minden tagja csatlakozik a céghez, és valamilyen vezetési feladatot visznek.
5. második generáció operatív irányítás	A második generáció átvette a cég operatív irányítását. A szülők néhány esetben még aktívan a háttérben maradtak.
6. második generáció sikere	Az alapító elvesztése után nemhogy megdőccent, hanem tovább fejlődött a második generáció vezetése alatt. A generációváltás nélkül a cég ma nem lenne ennyire sikeres.
7. második generáció tulajdonos és operatív irányítás	Második generációé a vállalkozás.
8. cél a harmadik generáció cégbe kerülése	Az a cél, hogy a harmadik generáció is profitálni tudjon majd a cégből.
9. második és harmadik generáció a cég vezetői	A második generációs apa az elnök-vezérigazgató, a harmadik generációs fiú pedig a stratégiai és marketingigazgató.
10. második generáció támogatja a harmadik generációt	A második generációs anya mindenben támogatta harmadik generációs lányát, hogy mást is próbáljon ki, de az unoka a saját cégnél akart dolgozni. Második generáció (két testvér) szeretné, ha az öt lehetséges utódból legalább ketten beszállnának a cégbe.

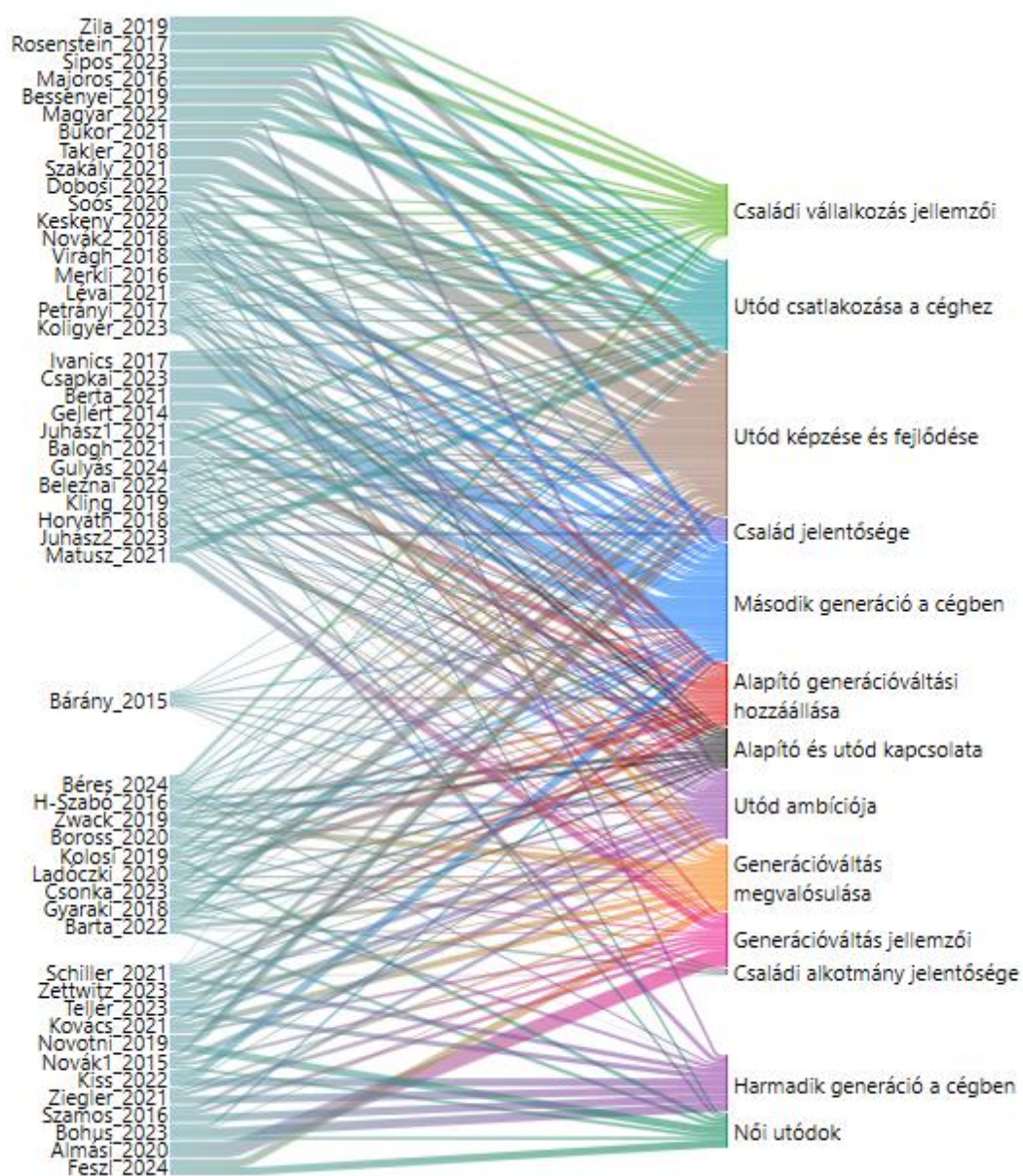
Forrás: saját szerkesztés

20. függelék: A harmadik generáció a vállalkozásban kód tartalmi elemei

Összevont kód elemei	Megjegyzések
1. harmadik generáció beleszületett a cégbe	A harmadik generáció szinte a vállalkozásban, a vállalkozással nőtt fel.
2. harmadik generáció elnökségi tag az FBNH-ban	A harmadik generáció elnökségi tag a Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesületben (FBHN).
3. harmadik generáció fiatalon döntéshozó	A harmadik generáció már fiatalon részt vett jelentős döntésekben.
4. harmadik generáció innovatív	A harmadik generáció modernizálta a vállalati és informatikai rendszert.
5. harmadik generáció modernizál	A harmadik generáció modernizálja a cég működését, felkészítve azt a jövőre.
6. harmadik generáció nemzetközi bővítést tervez	Második generáció vállalatcsoportot hozott létre, a harmadik generáció a nemzetközi bővítést tűzte ki célul.
7. harmadik generáció szakmai képzése	A harmadik generáció a cég profiljához kapcsolódó egyetemi képzésben tanul.
8. harmadik generáció vagyonszövetsége	A második generációnak úgy kell alakítania a vállalkozási struktúrát, hogy majd a harmadik generáció vagyonszövetségként, unokatestvéri konzorciumként tudja azt működtetni.
9. harmadik generáció vállalkozásfejlesztést tanult	A harmadik generáció képzése során vállalkozásfejlesztést tanult, hogy később a saját vállalkozásukban tudja kamatoztatni tudását.
10. harmadik generációs tulajdonosok	Harmadik generációs testvérek a tulajdonosok.
11. harmadik generációs utódok külön váltak	Külön vállalkozásban viszik tovább az eredeti céget.
12. harmadik generációs ügyvezető	A harmadik generáció is dolgozik már a cégben, ügyvezetőként az első generációval osztva a feladatokat.
13. három generáció a vállalkozásban	A vállalkozásban három generáció dolgozik.
14. ötödik generáció is dolgozik a cégben	Ma már az ötödik generáció is csatlakozott a céghez.
15. negyedik generáció operatív irányításban	A negyedik generáció tagja az ügyvezető, és testvére is vezető.
16. negyedik generáció innovatív gondolkodása	A negyedik generáció újítani akar.

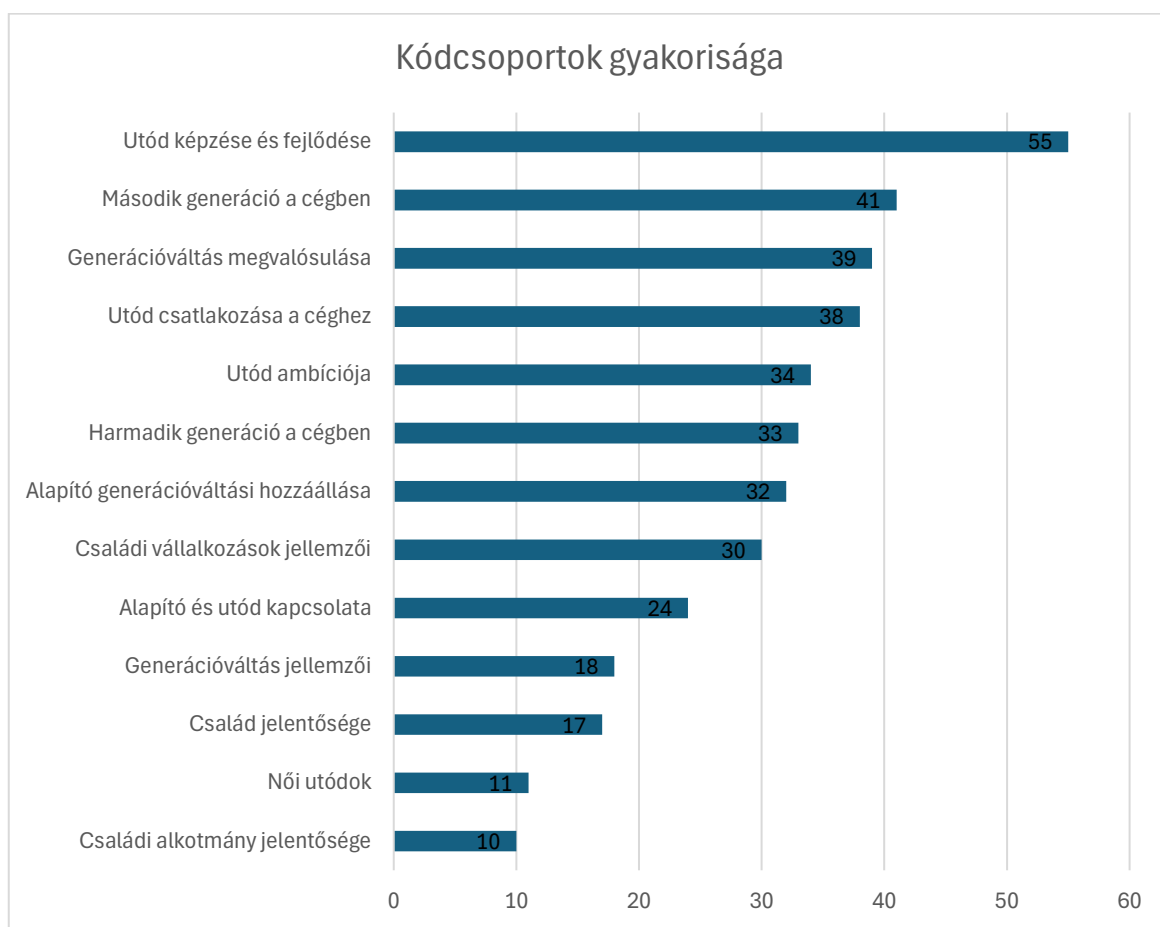
Forrás: saját szerkesztés

21. függelék: A kódcsoporthok normalizált abszolút gyakorisága Sankey-diagramon



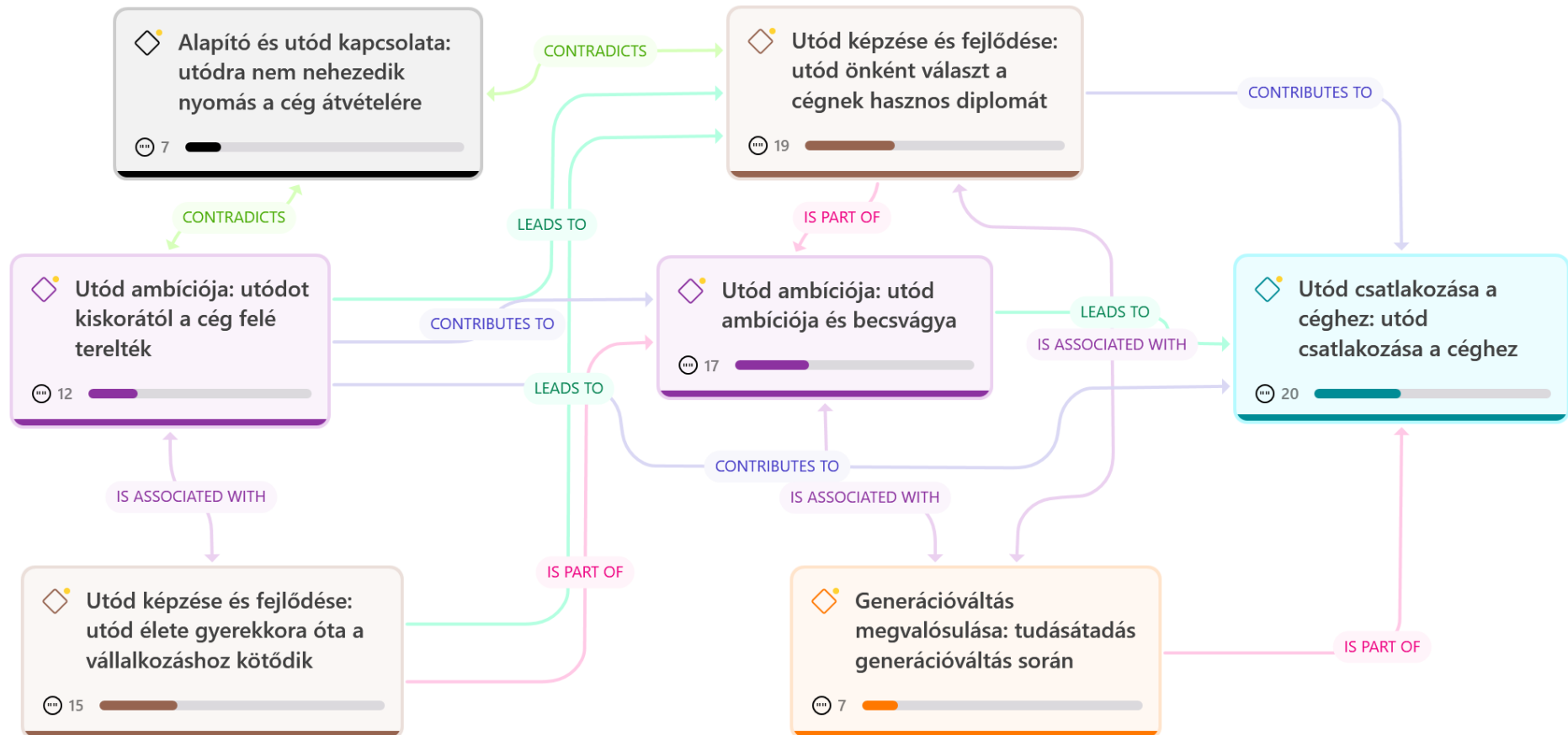
Forrás: Atlas.ti

22. függelék: Kódok gyakorisága kódcsoporthoz bontásban



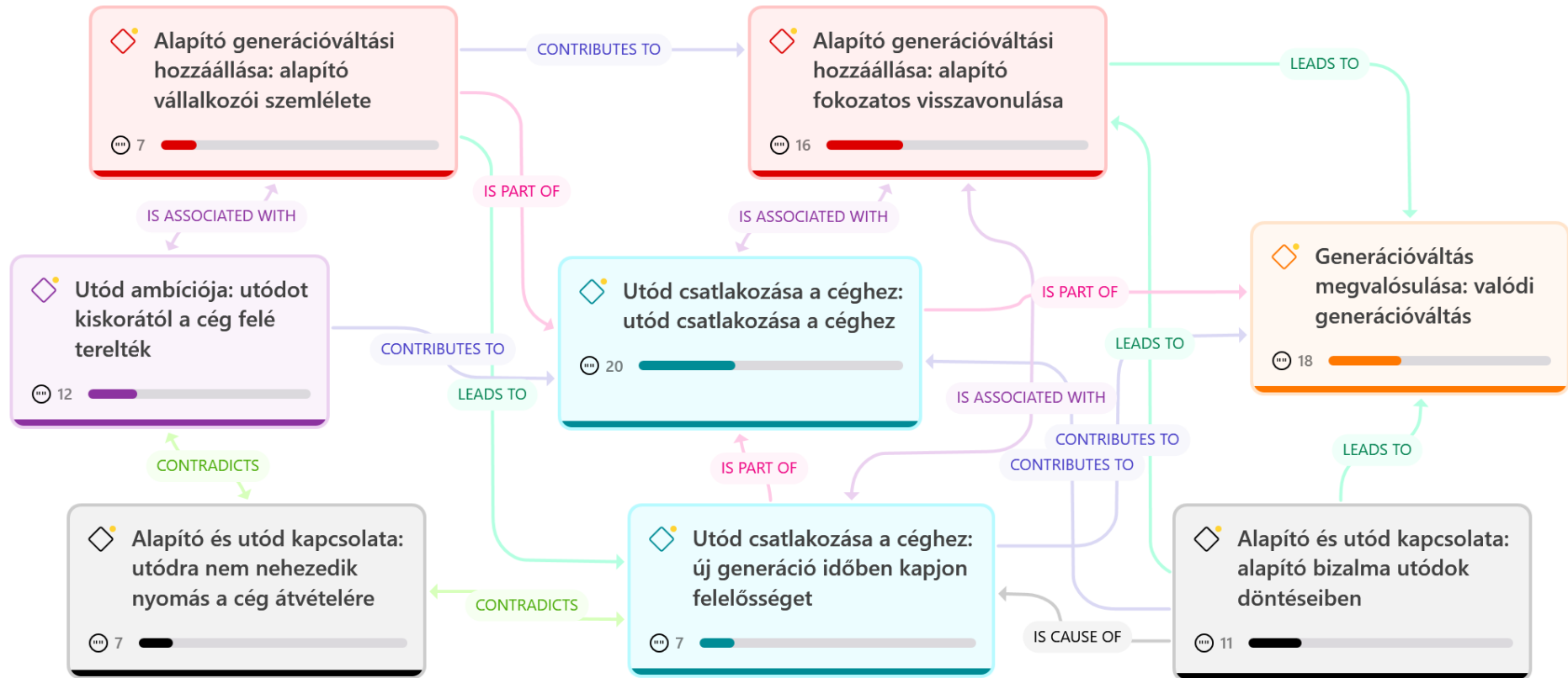
Forrás: saját szerkesztés

23. függelék: Utód jelentősége az utódlási folyamatban – kódhálózat diagram



Forrás: Atlas.ti

24. függelék: Az „Alapító-utód kapcsolatának jelentősége” kódhálózati diagram



Forrás: Atlas.ti

25. függelék: Az elemzett interjúkhoz tartozó vállalkozások alapadatai és Forbes publikációs információi

	Interjúnév	Vállalat neve	Vállalat adatai	Forbes megjelenés
1.	Almási_2020	Almási Kft.	Alapítás: 2013 Tulajdonosok: Almási Sándor, Almási Sándorné Árbevétel: 2019: 1,5 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 119 m Ft	2020/12., 72-74
2.	Balogh_2021	Gledícia Kft.	Alapítás: 1991 Tulajdonosok: Balogh Sándor, Baloghné Farkas Mária Árbevétel: 2019: 2,2 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 29 m Ft	2021/04., 101-105
3.	Bárány_2015	Master Good cégcsoport	Alapítás: 1994 Tulajdonosok: Bárány Péter és ifj. Bárány László (95%) Bárány László (alapító) (5%) Árbevétel: 2013: 36,4 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 1,06 mrd Ft	2014/9., 64-67 2015/8., 27-30
4.	Barta_2022	Barta csoport	Alapítás: 1995 Tulajdonosok: Barta József, Dr. Barta Anita, Barta Melinda Árbevétel: 2021: 6,2 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 619,6 m Ft	2022/12., 33-36
5.	Beleznai_2022	Wagnes Solar Hungária Kft.	Alapítás: 2002 Tulajdonosok: Beleznai Lajos Nándor, Beleznai Csanád, Beleznai Orsolya Árbevétel: 2021: 7,5 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 750 m Ft	2022/2., 72-74
6.	Béres_2024	Béres Gyógyszertár Zrt.	Alapítás: 2000 Tulajdonosok: Béres József, Makay Istvánné (Béres József testvére) Béres József Károlyné Árbevétel: 2023: 18,7 mrd Ft Adózás utáni eredmény: - 1,0 mrd Ft	2015/8., 34-39 2019/2., 14-20 2024/9., 42-48
7.	Berta_2021	Bio-Drog-Berta Kft.	Alapítás: 1995 Tulajdonosok: Berta Zoltán, Bertáné Nagy Ágnes, Berta Balázs, Berta Ágnes Árbevétel: 2019: 25,4 m Ft Adózás utáni eredmény: -56,7 m Ft	2021/2., 66-68
8.	Bessenyei_2019	Front-Dent Kft.	Alapítás: 1995 Tulajdonosok: Bessenyei Gábor, Bakonyi Zoltán (kisebbségi tulajdonos) Árbevétel: 2018: 2,0 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 101 m Ft	2019/6., 46-48
9.	Bite_2018	Vibrocomp Kft.	Alapítás: 1992 Tulajdonosok: Bite Pál, Bite Pálné	2018/4., 82-85

			Árbevétel: 2016: 588 m Ft Adózás utáni eredmény: 29 m Ft	
10.	Bohus_2023	Medito Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	Alapítás: 1990 Tulajdonosok: Bohus Józsefné, Bohus József, Bohus Ildikó (2. gen.), Borbély Leticia (3. gen.) Árbevétel: 2021: 498,2 m Ft Adózás utáni eredmény: 61,0 m Ft	2023/3., 80-83
11.	Boross_2020	Oázis Központi Cégcsoport (4 cég)	Alapítás: 1992 Tulajdonosok: Boross Dávid, Boross Bence Árbevétel: 2019: 5 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 355 m Ft	2014/8., 60-61 2020/9., 20-26
12.	Bukor_2021	Pirex-98 Kft.	Alapítás: 1998 Tulajdonosok: Bukor Ferenc, Bukorné Szőnyi Edit, Bukor Ferenc Dániel, Bukor Péter György Árbevétel: 2020: 3,8 mrd Ft Adózás utáni eredmény: ~ 190 m Ft	2021/8., 45-49
13.	Csapkai_2023	Empórium Ruha és Kötöttáru Kft.	Alapítás: 1995 Tulajdonosok: Csapkai Ildikó, Csapkai György, Csapkai Györgyné Árbevétel: 2022: 409,2 m Ft Adózás utáni eredmény: 19,5 m Ft	2023/11., 50-52
14.	Csonka_2023	Csonka és Fiai Kft.	Alapítás: 1999 Tulajdonosok: Csonka Tivadarné (60%), Csonka László, Csonka Zoltán (20-20%) Árbevétel: 2022: 1,1 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 169,0 m Ft	2023/8., 48-52
15.	Dobosi_2022	Dobosi Birtokközpont	Alapítás: 1990 Tulajdonosok: Dobosi Dániel, Dobosi Bálint, Dobosi Győző Árbevétel: 2021: 264,1 m Ft, adózás utáni eredmény: 64,3 m Ft	2022/10., 50-55
16.	Feszli_2024	Feszli Optika Kft.	Alapítás: 2021 (előtte ev.) Tulajdonosok: Feszli Adrienn, Feszlné Szepesi Gyöngyi Árbevétel: 2022: 105,0 m Ft Adózás utáni eredmény: 18,7 m Ft	2024/5., 54-56
17.	Gablini_2017	Gablini Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	Alapítás: 1996 Tulajdonosok: Gablini Gábor, Kovács-Gablini Andrea Árbevétel: 2015: 9,3 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 178 m Ft	2017/1., 46-47
18.	Gellért_2014	Naturtex Kft.	Alapítás: 1991 Tulajdonosok: Id. Gellért Ákos, Ifj. Gellért Ákos, Gellért Balázs Árbevétel: 2013: 5,38 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 450 m Ft	2014/8., 62-64
19.	Gulyás_2024	Félegyházi Pékség Kft.	Alapítás: 1993	2024/3., 58-60

			Tulajdonosok: Gulyás István (40%), Gulyásné Baracsi Beatrix (40%), Gulyás Gergő (10%), Gulyás Szilvia (10%) Árbevétel: 2022: 20,5 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 434,4m Ft	
20.	Gyaraki_2018	Regio Játék-kereskedelmi Kft.	Alapítás: 1990 Tulajdonosok: Gyaraki József, Gyarakiné Bayer Andrea, Gyaraki Dávid, Gyaraki András Árbevétel: 2017: 10,7 mrd Ft, Adózás utáni eredmény: 819 m Ft	2018/9., 78-82
21.	Horváth_2018	HBZ Hanna Bahor Zárcentrum Kft.	Alapítás: 1990 Tulajdonosok: Horváth Lajos, Horváth Lajosné, Horváth Hanna, Ifj. Horváth Lajos örökösei Árbevétel: 2016: 2,2 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 24 m Ft	2018/3., 76-78
22.	Höflinger_2023	HWD Recycling Kft.	Alapítás: 2007 Tulajdonosok: Höflinger József és Höflinger Norbert (33–33 %), Höflinger Márk és Höflinger Dániel (17–17 %) Árbevétel: 2022: 1,0 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 129,4 m Ft	2023/5., 56-58
23.	H-Szabó_2016	Autflex-Ker. Kft.	Alapítás: 1990 Tulajdonosok: H-Szabó Sándor, H-Szabó Zita Árbevétel: 400,6 m Ft Adózás utáni eredmény: 18,7 m Ft	2016/3., 74-78
24.	Ivanics_2017	Ivanics Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	Alapítás: 1991 Tulajdonosok: Ivanics Lajos, Ivanics Lajosné Árbevétel: 2015: 11,2 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 49 m Ft	2017/1., 48-49
25.	Juhász1_2021	Szamos Cipőipari Kft.	Alapítás: 1990 Tulajdonosok: Juhász János (83.8%), más magánszemélyek (16,2%) Árbevétel: 2020: 1,6 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 5,8 m Ft	2021/9., 32-36
26.	Juhász2_2023	Izsáki Házitészta Kft.	Alapítás: 2004 Tulajdonosok: Juhász Sándor Józsefné (41,3%), Juhász Zsolt (36,3%), Ö. Kovácsné Baranyi Szilvia (22,4%) Árbevétel: 2022: 1,6 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 40,6 m Ft	2023/10., 40-43
27.	Karmazin_2017	BI-KA Logisztika Kft.	Alapítás: 2008 Tulajdonosok: Dr. Karmazin György Árbevétel: 2016: 6,2 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 198 m Ft	2017/3., 56-60
28.	Keskeny_2022	Keskeny és Társai 2001 Kft.	Alapítás: 2001	2022/11. 31-35

			Tulajdonosok: Keskeny Árpád Ferenc, Keskeny Árpád Ferencné, ifj. Keskeny Árpád Árbevétel: 2021: 11,5 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 2,4 mrd Ft	
29.	Kiss_2022	Házak Ásza Kft.	Alapítás: 2005 Tulajdonosok: Kiss Richárd, Kissné Dragóner Zsuzsanna Árbevétel: 2021: 1,4 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 244,4 m Ft	2022/8., 44-46
30.	Kling_2019	Kling Kft.	Alapítás: 1990 Tulajdonosok: Kling Sándorné, Dr. Kling Imre, Dr. Kling Sándor, Kling Szandra Árbevétel: 2018: 1,25 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 29 m Ft	2019/2., 22-27
31.	Koligyer_2023	Koliken Kft.	Alapítás: 1991 Tulajdonosok: Koligyer Zoltán (40%), Bartucz-Koligyer Anett, Koligyer Bence (30-30%) Árbevétel: 2021: 2,0 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 207,4 m Ft	2023/2., 42-46
32.	Kolosi_2019	Kolosi és Társa Kft.	Alapítás: 1993 Tulajdonosok: Kolosi család Árbevétel: 2018: 11,0 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 400 m Ft	2019/5., 64-68
33.	Koppány_2021	Intland Software Gmbh.	Alapítás: 1998 Tulajdonosok: Koppány János, Koppány Zsolt, Koppány Szabolcs Árbevétel: 2020: 20 m euró Adózás utáni eredmény: n.d.	2021/11., 29-32
34.	Kovács_2021	Békés Húsfeldolgozó Kft.	Alapítás: 2010 Tulajdonosok: Kovács István, Kovács Istvánné, Kovács Adrienn Árbevétel: 2019: 795,1 m Ft Adózás utáni eredmény: 0,2 m Ft	2021/2., 63-64
35.	Ladóczki_2020	Laadó-Rec Hulladék-Nagykereskedelmi és Szolgáltató Kft.	Alapítás: 2002 Tulajdonosok: Ladóczki István József, Ladóczki István Józsefné Árbevétel: 2019: 611 m Ft Adózás utáni eredmény: 32 m Ft	2020/2., 40-43
36.	Lévai_2021	BiotechUSA	Alapítás: Tulajdonosok: Lévai Ferenc, Lévai Katalin, Lévai Bálint, Lévai Balázs Árbevétel: 2019: 25,8 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 3,1 mrd Ft	2016/2., 22-26 2021/1., 14-22
37.	Magyar_2022	Magyar Szárazvirág Kft.	Alapítás: 2000 Tulajdonosok: Magyar Ákos Bálint (49%), Magyar Márta Ilona (51%) Árbevétel: 2020: 830,7 m Ft Adózás utáni eredmény: 80,5 m Ft	2022/2., 42-45

38.	Majoros_2016	CSABAcast Könnyűfémöntöde Kft.	Alapítás: 2008 Tulajdonosok: Majoros Béla, Majoros Csaba Árbevétel: 2015: 10,25 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 1,0 mrd Ft	2016/11., 76-78
39.	Matusz_2021	Matusz-Vad Kereskedelmi és Húsfeldolgozó Zrt.	Alapítás: 199 Tulajdonosok: Matusz Balázs, Matusz Patrik, Matuszné Poltz Judit Árbevétel: 2020: 14,5 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 226,0 m Ft	2021/10., 38-39
40.	Merkli_2016	EMERIK-FA Ipari Termékgyártó Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	Alapítás: 1999 Tulajdonosok: Merkli Imre, Merkli Imréné, Merkli Brigitta Árbevétel: 2015: 351,3 m Ft Adózás utáni eredmény: 37,9 m Ft	2016/8., 58-60
41.	Novák1_2015	Nobilis ISLIPO Kft.	Alapítás: 1999 (1996) Tulajdonosok: Novák Tibor (Nobilis) Novák Éva, Novák Mariann Árbevétel: 2014: 1,3 mrd Ft, adózás utáni eredmény: 67 m Ft	2015/11., 120-124
42.	Novák2_2018	Mediline Kft.	Alapítás: 1991 Tulajdonosok: Novákné Gergely Vera, Novák Ferenc, Novák Dániel, Novák Ágnes, Novák Fanni Árbevétel: 2016: 5,9 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 190 m Ft	2018/2., 58-60
43.	Novotni_2019	Novotni és Társai Kft.	Alapítás: 1993 Tulajdonosok: Novotni Lajos, Novotni István, Novotni Péter, Novotni Anna Árbevétel: n.d. Adózás utáni eredmény: 20,4 m Ft.	2019/9., 20-26
44.	Petrányi_2017	Petrányi-Autó Kereskedelmi Kft.	Alapítás: 1991 Tulajdonosok: Petrányi István, Petrányi Piroška, Petrányi Zoltán, Bercsényi Marianna Árbevétel: 2015: 15,3 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 245 m Ft	2017/1., 50-51
45.	Rosenstein_2017	Kürtös Kft.	Alapítás: 2004 Tulajdonosok: Rosenstein Tibor, Rosenstein Tiborné, Rosenstein Róbert Árbevétel: 2016: 248 m Ft Adózás utáni eredmény: 44 m Ft	2017/9., 68-70
46.	Schiller_2021	Schiller Csoport	Alapítás: 1991 Tulajdonosok: Schiller Péter, Schiller Gábor, Schiller Márk Árbevétel: 2019: 24,4 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 1,4 mrd Ft	2021/1., 42-46
47.	Sipos_2023	Sipospack Kft.	Alapítás: 1996 Tulajdonosok: Sipos Gyula, Siposné Szabó Mária Tünde Árbevétel: 2022: 4,2 mrd Ft	2023/7., 30-33

			Adózás utáni eredmény: 395,2 m Ft	
48.	Soós_2020	Soós Tészta Kft.	Alapítás: 1993 Tulajdonosok: Soós Zoltán Árbevétel: 2019: 1,6 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 91 m Ft	2020/8., 28-30
49.	Szakály_2021	Szakály Kft.	Alapítás: 1996 Tulajdonosok: Szakály Attila (94%) Bokor Péter (3%), Muzics Emerencia (3%) Árbevétel: 2019: 420,0 m Ft Adózás utáni eredmény: 57,1 m Ft	2021/5., 46-50
50.	Szamos_2016	Szamos Marcipán Édesipari Termelő és Kereskedelmi Kft.	Alapítás: 1990 Tulajdonosok: Kelényiné Szamos Gabriella, Kelényi Gyula, Szamos László Árbevétel: 2015: 3,7 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 54 m Ft	2016/9., 21-28
51.	Takler_2018	Takler Pince Borá- szati Kft.	Alapítás: 2005 Tulajdonosok: Takler András, ifj. Takler Ferenc Árbevétel: 2017: 609 m Ft Adózás utáni eredmény: 110 m Ft	2018/9., 48-50
52.	Tellér_2023	Tellér Kft.	Alapítás: 1994 Tulajdonosok: Tellér Péter, Tellér An- tal Árbevétel: 2022: 1,2 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 115,0 m Ft	2023/4., 36-38
53.	Virágh_2018	Spark Promotions Kft.	Alapítás: 1989 Tulajdonosok: Virágh Attila (45%), Virágh András (45%), Virágh sándor (5%), Virágh Sándorné (5%) Árbevétel: 2018: 2,0 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 85 m Ft	2018/12., 114-116
54.	Zettwitz_2023	77 Elektronika Mű- szeripari Kft.	Alapítás: 1989 Tulajdonosok: Zettwitz Sándor, Zett- witz Gabriella Árbevétel: 2022: 38,3 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 6,3 mrd Ft	2015/8., 41-43 2023/9., 58-59
55.	Ziegler_2021	Ziegler János és Tár- sai Gépgyártó és Ke- reskedelmi Bt. (Zsámbék)	Alapítás: 1992 Tulajdonosok: (id.) Ziegler János Ti- bor, Ziegler Jánosné, Ziegler János Árbevétel: 2020: 439,8 m Ft Adózás utáni eredmény: 43,7 m Ft	2021/6., 41-47
		Ziegler Kereskede- lemi Kft. (Zsámbék)	Alapítás: 1999 Tulajdonosok: (id.) Ziegler János Ti- bor, Ziegler János Árbevétel: 2020: 521,8 m Ft Adózás utáni eredmény: 42,1 m Ft	
		Eredeti Ziegler Ostya Kft. (Budapest)	Alapítás: 2003 Tulajdonosok: Ziegler Ágnes, Ziegler Zoltán Árbevétel: 2020: 927,8 m Ft	

			Adózás utáni eredmény: 188,0 m Ft	
56.	Zila_2019	Zila Kávéház Vendéglő Kft.	Alapítás: 2003 Tulajdonosok: Zila László, Zila Edit, (ifj.) Zila László, Kerekesné Zila Krisztina Árbevétel: 2018: 496 m Ft Adózás utáni eredmény: 45 m Ft	2019/5., 38-40
57.	Zwack_2019	Zwack Unicum Likőipari és Kereskedelmi Nyrt.	Alapítás: Tulajdonosok: Peter Zwack & Consorten Handels Aktiengesellschaft (a Zwack és az Underberg családok közös cége) 50% plusz 1 részvény Diageo Holdings Netherlands B.V. 26% Közkészhányad 24% mínusz 1 részvény Árbevétel: 2018: 15,8 mrd Ft Adózás utáni eredmény: 2,6 mrd Ft	2019/11., 28-36

Forrás: saját szerkesztés