

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola

Magyarországi családi vállalkozások utódlási folyamatának vizsgálata

A doktori értekezés tézisei

Készítette: Baros-Tóth Ágnes
Témavezetők: Prof. dr. Törőcsik Mária
egyetemi tanár
Dr. Rácz-Putzer Petra
egyetemi adjunktus

Pécs, 2025

Tartalomjegyzék

1. A témamegjelölés. A témaválasztás indoklása és a kutatás jelentősége	1
2. A dolgozat céljai, hipotézisei és felépítése.....	2
3. A kutatás módszertana és forrásai	5
4. Az értekezés tudományos eredményei, hasznosíthatóság lehetőségei	6
5. Jövőbeli kutatási irányok.....	21
6. A tézis füzetben felhasznált irodalom	23
7. Az értekezés témakörében megjelent saját publikációk.....	27

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 cégektől. 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. A témamegjelölés. A témaválasztás indoklása és a kutatás jelentősége

A családi vállalkozások kutatása az elmúlt évtizedek során óriási fejlődésen ment keresztül a tudományos kutatások színvonala és megbízhatósága terén. Ennek a folyamatnak fontos eleme az, hogy a kutatók több jelentős tudományos elméletet alapján próbálják meghatározni azokat a jellemzőket, amelyek megkülönböztetik a családi tulajdonú vállalkozásokat (FOB) a nem családi vállalkozásoktól. Ezek az összevetések egyrészt olyan klasszikus közgazdasági elméletekből indulnak ki, mint az ügynökelmélet (Kallmuenzer, 2015; De Massis et al., 2012; Madison et al., 2017), a stewardship-elmélet (Chrisman et al., 2007; Le Breton-Miller et al., 2011), az erőforrásalapú szemlélet (Rau, 2014; Habbershon & Williams, 1999), az intézményi közgazdaságtan (Odom et al., 2019; Berrone et al., 2010) és az életcikluselméletek (Gersick et al., 1997; Hoy & Sharma, 2010). Az FOB kutatás azonban önálló elméleteket is kidolgozott: a családi vállalkozás háromkörös modellje (Tagiuri & Davis, 1996; Gersick et al., 1997) és a szocio-emocionális vagyon (SEW) elmélete (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2010) már kimondottan a családi vállalkozások olyan egyedi tulajdonságait azonosították, amelyek nem jelennek meg a nem családi vállalkozásokban. Ezen elméletek mindegyike jelentősen gazdagította mindazt, amit a családi vállalkozásokról tudunk, azonban a területtel foglalkozó kutatás egyik leginkább szerteágazó és legtöbbet vizsgált területe a családi vállalkozások generációváltását, az utódlás kérdését állítja középpontba.

A generációváltás sikeres lebonyolítása kulcsfontosságú a családi vállalkozások fennmaradása szempontjából. Az utódlás nem egyetlen esemény, hanem összetett, hosszabb időn át zajló folyamat, amely magában foglalja az előkészítő szakaszt, a hatalom és tulajdonjog átadását, valamint az átmenet utóhatásait is (Handler, 1994). Jelentősége túlmutat a közvetlen résztvevőkön: érinti a családtagokat, a nem családtag alkalmazottakat, az ügyfeleket és egyéb stakeholdereket is. A folyamat bonyolultságát mutatja, hogy a családi vállalkozásoknak csak kis hányada képes sikeresen átadni a céget a második generációnak – vagy ha ez meg is történik, a vállalkozás gyakran megszűnik röviddel az irányításváltás után (De Massis, Chua and Chrisman, 2008).

A kutatás célja azon kulcsváltozók vizsgálata, amelyek döntő hatással vannak a generációváltás sikerére. A kutatás magyarországi családi vállalkozásokat vizsgál, amelyek többsége az 1990-es évek elején alakult. Mivel az alapítók mostanra hasonló életszakaszba érkeztek, a generációváltás kérdése szinte egy időben jelentkezik náluk – ez különleges lehetőséget kínál a jelenség átfogó elemzésére.

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.

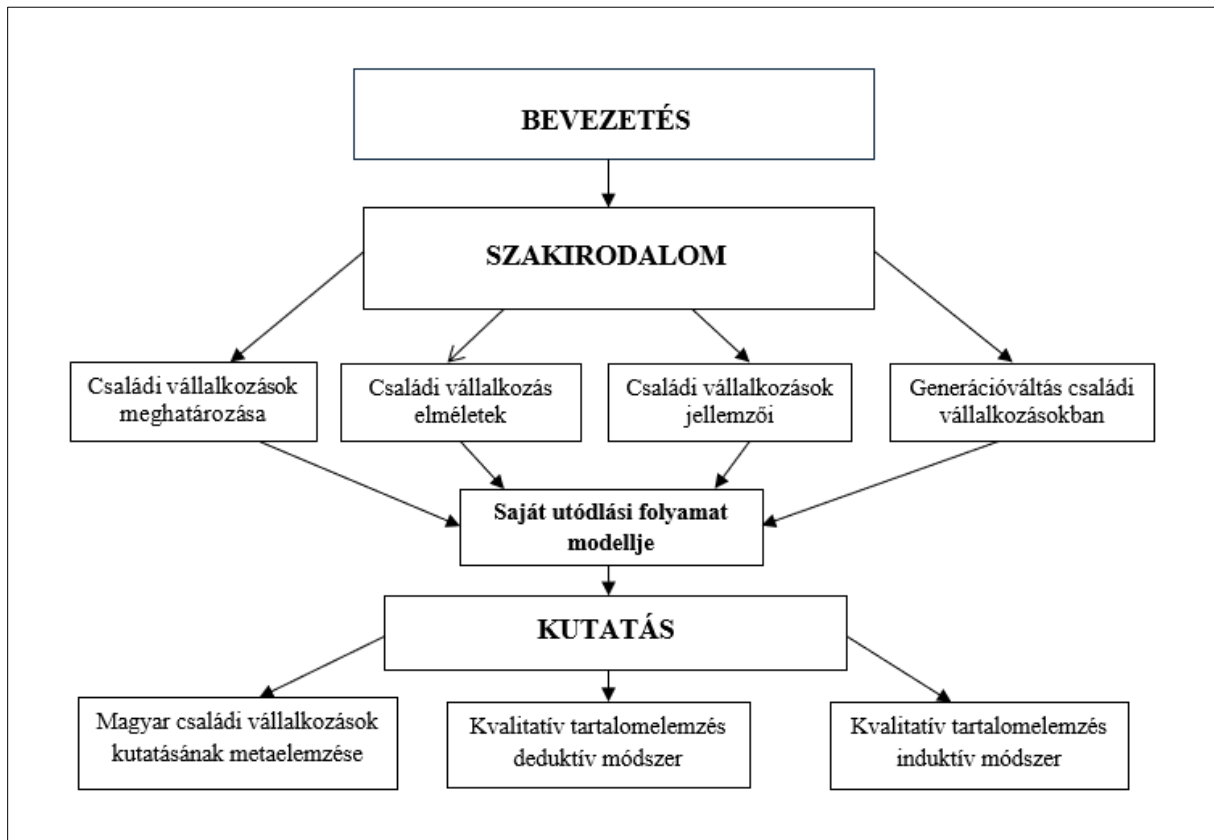
A dolgozat megállapításai nemcsak a generációváltás jobb megértését segítik elő, hanem gyakorlati szempontból is releváns visszacsatolást nyújtanak a családi vállalkozások számára. Bízom abban, hogy a dolgozatban bemutatott eredmények és összefüggések hozzájárulnak ahhoz, hogy a családi vállalkozások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

2. A dolgozat céljai, hipotézisei és felépítése

A kutatás célja a magyarországi családi vállalkozások generációváltási folyamatának vizsgálata, amely napjainkban különösen aktuális kérdés. A családi cégek nemzetgazdasági súlya jelentős minden országban, így Magyarországon is. A rendszerváltás után alapított vállalkozások nagy része most jutott el arra a pontra, hogy az alapító életkora miatt napirendre kerüljön az utódlás. Mindez társadalmi és gazdasági szempontból egyaránt releváns probléma, ugyanakkor a hazai szakirodalomban még viszonylag kevés kutatás született róla. A dolgozat egyik célja ezért az, hogy tudományos igényű elemzés révén hozzájáruljon a témakör mélyebb megértéséhez, és olyan eredményeket mutasson fel, amelyek gyakorlati útmutatásul is szolgálhatnak a családi vállalkozások számára.

A dolgozat másik célja egy olyan saját modell kidolgozása és empirikus vizsgálata, amely a generációváltás folyamatát strukturáltan tárja fel. A modell fókuszába az utódlás két legfontosabb szereplője, az inkumbens és az utód kerültek, ugyanakkor bemutatja azt is, hogy a folyamatban más stakeholderek is meghatározóak, külön kiemelve a család jelentőségét. A kettős megközelítés, egyrészt elméleti (modellalkotás, hipotézisek megfogalmazása), másrészt empirikus (kvalitatív tartomelemzés), lehetővé teszi a szakirodalom alapján felállított feltételezések ellenőrzését és új szempontok azonosítását. A deduktív elemzés a modellben összegzett változókat teszteli, míg az induktív elemzés új mintázatokat és összefüggéseket tár fel, például az utód szerepének kiemelkedő jelentőségét vagy a család központi szerepét a sikeres generációváltásban (*1. ábra*).

1. ábra: A dolgozat és kutatás felépítése



Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalmi áttekintés és az általam felállított saját modell alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg a 2. 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 inkubens jelentősége és szerepe
 - a) Milyen befolyással van az inkubens utódlással kapcsolatos hozzáállása a generációváltás megvalósítására?
 - b) Megvalósulhat-e a generációváltás, ha az inkubens hajlandósága a hatalom átadására alacsony?
 - c) Mennyire meghatározó az utódlás szempontjából az inkubens 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 hat kutatási témakört határoztam meg, és ezekhez kapcsolódóan fogalmaztam meg a metaelemzés és deduktív elemzés alapját képező hipotéziseimet (1. táblázat).

1. 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.
Inkubens hozzáállása és motiváltsága a folytonosságra	H2a: Az inkubens pozitív hozzáállása és hajlandósága a hatalom átadására elősegíti a generációváltás sikeres megvalósítását
	H2b: Minél magasabb az inkubens 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. A kutatás módszertana és forrásai

Kutatásom előkészítéseként elemeztem a családi vállalkozások generációváltását vizsgáló magyarországi kutatásokat. A metaanalízis eredménye alapján megállapítható, hogy a leggyakrabban alkalmazott kutatási módszer a kvalitatív megközelítés, mivel a családi vállalkozások egyedi életútja és megoldásai jobban értelmezhetőek a mélyebb összefüggések megértése révén. A kevés számú, ilyen irányú kvantitatív elemzés statisztikai szempontból hozott új eredményt, de a folyamat megértéséhez kevésbé járult hozzá. Ezért kutatásomban én is kvalitatív tartalomelemzést alkalmaztam az Atlas.ti kvalitatív adatelemző szoftver használatával.

Vizsgálatom alapjául a magyarországi Forbes magazinban 2014 és 2024 között megjelent családi vállalkozásokat bemutató interjúk szolgáltak. A 78 családi vállalkozással készült riport közül 57 olyan cikket (57 vállalkozást) azonosítottam, ahol az interjúkban részletesen foglalkoztak az adott cég generációváltásával. Ezeket a cikkeket először PDF formátumban lementettem, majd OCR programmal Word formátumra konvertáltam, a képek és reklámok eltávolításával. Az Atlas.ti-be feltöltött szövegek megnevezésének a cégtulajdonos család nevét használtam a könnyebb azonosíthatóság kedvéért és az évet, amikor az eredeti cikk megjelent. Jelen tanulmányban a teljes elemzést jelentősen lerövidítve mutatom be, csak a leglényegesebb elemekre fókuszálva.

A rendelkezésre álló adatok többoldalú vizsgálatához mixed-methods (deduktív és induktív) megközelítést alkalmaztam az Atlas.ti CAQDAS (Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis) szoftver segítségével. 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.

A deduktív elemzés célja az volt, hogy a generációváltásra hatást gyakorló változókat vizsgáljam, valamint a megfogalmazott hipotézisek érvényességét teszteljem. Ennek keretében 57 interjút kódoltam az általam meghatározott elméleti változók mentén (lásd 2. táblázat). A vizsgálat eredetileg öt kulcsváltozót tartalmazott (inkumbens, utód, utódlási terv, család és vállalkozás), amelyekhez kétféle tényezőcsoportot rendeltem: a generációváltást előmozdító, valamint azt hátráltató tényezőket. Az 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 kódcsoporthoz pedig memókkal láttam el, amelyek részletes szakirodalmi hivatkozások alapján definiálják az adott fogalmi egységeket. A kódokat és meghatározásaikat a kódkönyv foglalja össze.

Az induktív elemzés célja olyan mintázatok és mélyebb összefüggések azonosítása volt, amelyek árnyalhatják és kiegészíthetik a deduktív elemzés alapját képező, a generációváltást elősegítő tényezők rendszerét. Az Atlas.ti-ben az elemzéshez külön projektbe ismételtén feltöltöttem az összes interjút. Az induktív kódoláshoz a *Text search* (Szövegkutatás) funkcióját alkalmaztam a VAGY (OR) logikai operátor (Boolean operator) alkalmazásával. A kódolás több ciklusban történt. Az első körös kódolás során az 57 interjúban összesen 231 különálló kódot alkalmaztam, amelyekhez 393 idézet (quotation) tartozott. A kódokat tematikai hasonlóság alapján 16 kódcsoporthoz rendeztem. A második körös kódolás során – az Atlas.ti *Merge Codes* (Kódok összevonása) funkciójának segítségével – a kódcsoporthoz belül tematikai azonosság alapján a kódok számát 75-re, a tematikus kódcsoporthoz pedig 14-re redukáltam. A harmadik körös kódolás során még további kódösszevonásokat és törléseket hajtottam végre, Ennek eredményeként a végső kódszám 46-ra, a kódcsoporthoz 13-ra, és az idézeteké 378-ra csökkent. Az összevonásokat és azok logikáját 65 memó dokumentálta.

A kutatás szekunder, nyilvános forrásokon (a *Forbes Magyarország* 2014–2024 közötti családi vállalkozásokat bemutató interjúin) alapult, ami előnyt jelentett a hozzáférhetőség és a valós piaci tapasztalatok szempontjából, de korlátozta az egységességet és az általánosíthatóságot. Az interjúk tematikai és formai heterogenitása, valamint a sikertörténetekre fókuszáló szerkesztői megközelítés szelektív adatokat eredményezett. A kvalitatív módszertan – minden gondosság mellett – magában hordozta az értelmező torzítás lehetőségét is.

4. Az értekezés tudományos eredményei, hasznosíthatóság lehetőségei

A dolgozatban részletesen foglalkoztam a családi vállalkozások meghatározásának kérdéskörével, majd megfogalmaztam saját családi vállalkozás definícióm, továbbá átfogó elemzést készítettem a családi vállalkozással foglalkozó szakirodalom legfőbb megállapításairól három nagy témakör mentén.

4.1. Saját családi vállalkozás meghatározás

A családi vállalkozás kutatás egyik legnagyobb kihívása, hogy nincs egy általánosan, széles körben elfogadott családi vállalkozás definíció, ami nem csak azt teszi problematikussá, hogy a családi vállalkozások egyértelműen megkülönböztethetők legyenek a nem családi vállalkozásoktól, hanem azt is, hogy pontos statisztikai adatokkal lehessen meghatározni, hogy egy adott országban vagy régióban hány családi vállalkozás van és mekkora a gazdasági jelentőségük és tényleges gazdasági szerepük (Astrachan - Shanker, 2003). A disszertáció a saját családi vállalkozás meghatározáson alapul, amely a családi vállalkozások kritériumaiból többet is magában foglal. A vizsgálati mintában szereplő vállalatok ezen definíció alapján kerültek kiválasztásra. A saját meghatározás megfogalmazásához Chrisman - Chua - Sharma (2005); Mandl (2008); Kása - Radácsi - Csákné Filep (2017) definíciói szolgáltak kiindulási pontként.

„A családi vállalkozás egy olyan vállalkozás, amelyik méretétől függetlenül, akkor tekinthető családi vállalkozásnak, ha önmagát családi vállalkozásnak tartja, a cég legalább 50 százaléka egy család tulajdonában van, a családnak befolyása van a cég stratégiájára, a család részt vesz a cég irányításában, és jelen van az a szándék, hogy a tulajdonos- és/vagy vezetőváltás a családon belül valósuljon meg.” (Baros-Tóth, 2022, p.75).

4.2. Főbb elméleti keretek és modellek

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 család, a tulajdon és a menedzsment. Ez a *családi vállalkozások háromkörös modellje*. Tagiuri - Davis (1996) szerint az alrendszerek közötti átfedések generálják azokat a különleges, kettős természetű tulajdonságokat, amelyek megkülönböztetik a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól.

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 szerint létezik önértéken alapuló ügynöki viselkedés a családi vállalkozásokon belül is. Ezt lehet csökkenteni ügynöki irányítási mechanizmusok alkalmazásával annak érdekében, hogy a

cég teljesítményét növeljék (Madison et al., 2017). A steward viselkedés is elterjedt a családi vállalkozásokon belül, amit olyan stewardship jellegű irányítási eszközökkel lehet erősíteni és fenntartani, mint a részvételen alapuló irányítás vagy bevonás-orientált munkakörnyezet. Mindezek a cég teljesítményét növelik (Madison et al., 2017).

A családi vállalkozások vizsgálatán belül számos terület kutatásánál az *erőforrás-alapú szemlélet (RBV)* 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 és 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.

Gomez-Mejia et al. (2007) dolgozták ki a *szocio-emocionális vagyon (SEW)* 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.). 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 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. Gersick et al. (1997) *háromdimenziós fejlődési modellje* 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.

4.3. A generációváltás és az utódlás a családi vállalkozásokban

Az egyik legfontosabb szempont, amiben a családi és nem családi vállalkozások eltérnek, az az utódlás kérdése. A folyamatra ható meghatározó tényezők az utódlás tervezése, az inkumbens személye, az utód és az utód képzése, fejlesztése, a vállalkozó család és végül maga a vállalkozás (Noszkay, 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).. Mindegyik változóhoz kapcsolódóan meghatároztam azokat a leglényegesebb tényezőket, amelyek vagy előmozdítják, vagy hátráltatják az utódlási folyamatot, amelyeket a 2. táblázat mutat be.

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.). Hozzáállása, motiváltsága és hatalomátadási hajlandósága döntően befolyásolja a folyamatot (De Massis - Chua - Chrisman, 2008).

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 (Poza - Daugherty, 2014). A sikeres generációváltáshoz az utód vállalkozási hajlandósága, elköteleződése és rátermettsége elengedhetetlen (Poza - Daugherty, 2014). A motivált és kompetens utód képes kompenzálni a tapasztalat hiányát is (Chrisman - Chua - Sharma, 2005).

A tervszerű utódlás csökkenti az átadás zavarait és erősíti a kontinuitást. Ennek hiánya a kudarc egyik fő oka lehet (Porfírio - Felício - Carrilho, 2020). A generációváltás egyik kulcsfontosságú eleme a családtagok elkötelezettsége, illetve annak hiánya (Sharma - Irving, 2005; Sharma *et al.*, 2001). A családtagok elégedettsége az utóddal, valamint az utód önkéntes elköteleződése jelentősen befolyásolja a folyamat társas elfogadottságát (Sharma *et al.*, 2001).

4.4. Az utódlási folyamat modellje

A különböző közelítési módokból és modellekből kiindulva kísérletet tettem egy saját utódlási folyamat modell felállítására. Kiindulási pontnak az első generációs családi vállalkozásokat tekintem. A modell a családon belüli utódlásból indul ki és három pillér alapján épül fel, az egyik pillért az *utódlásban meghatározó jelentőségű változók* (2. táblázat) 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; Mokher et al., 2017; Porfírio - Felício - Carrilho, 2020). A következő pillért a *vállalkozás fejlődésének életciklusai* alkotják. Az utódlás, a stafétabot átadása tipikusan három

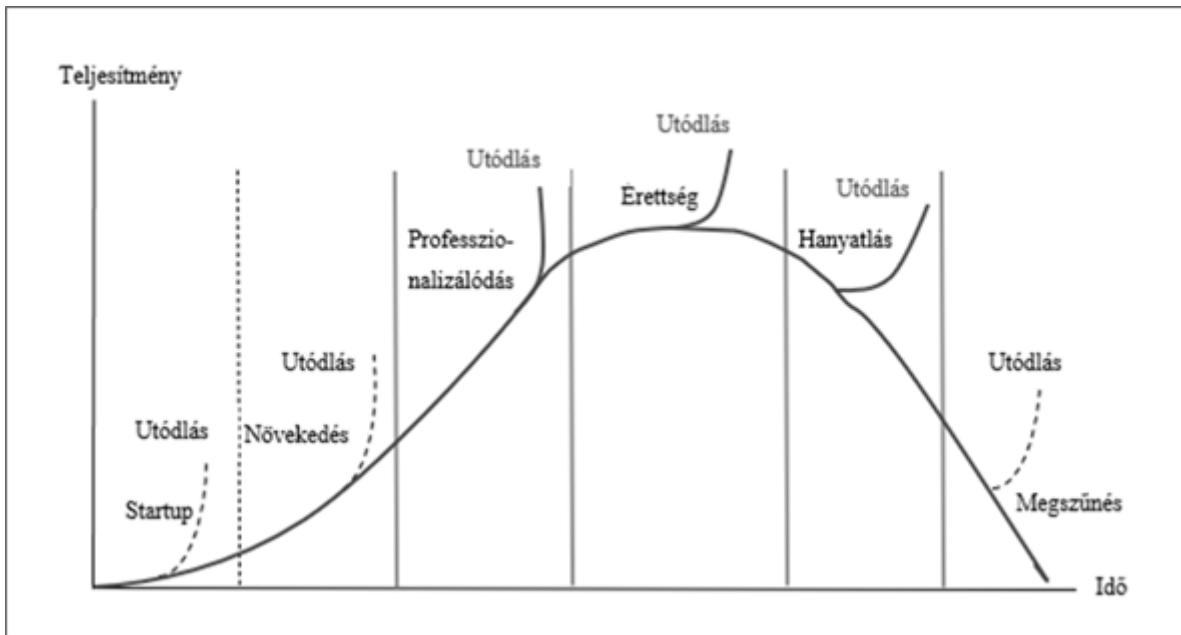
életciklus szakaszban fordulhat elő, a formalizálódás/késői növekedés, az érettség, vagy a hanyatlás fázisában (2. ábra) (Gersick *et al.*, 1997; Hoy, 2006; Szerb, 2006). A harmadik pillér maga az *utódlási folyamat*, aminek összefüggéseit egy folyamatábrán mutatom be (3. ábra).

2. 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 megkérdése 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 megkérdése nélkül ▪ családtagok elégedetlensége az utódlási folyamattal ▪ konfliktusok a családon belül
Vállalkozás	▪ innovációs képesség ▪ családiaság 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 cégmérték csökkenése ▪ a kulcsfontosságú ügyfelek/beszállítók elvesztése ▪ szükséges pénzügyi források hiánya

Forrás: saját szerkesztés

2. ábra: Az utódlás az életciklus fázisok függvényében

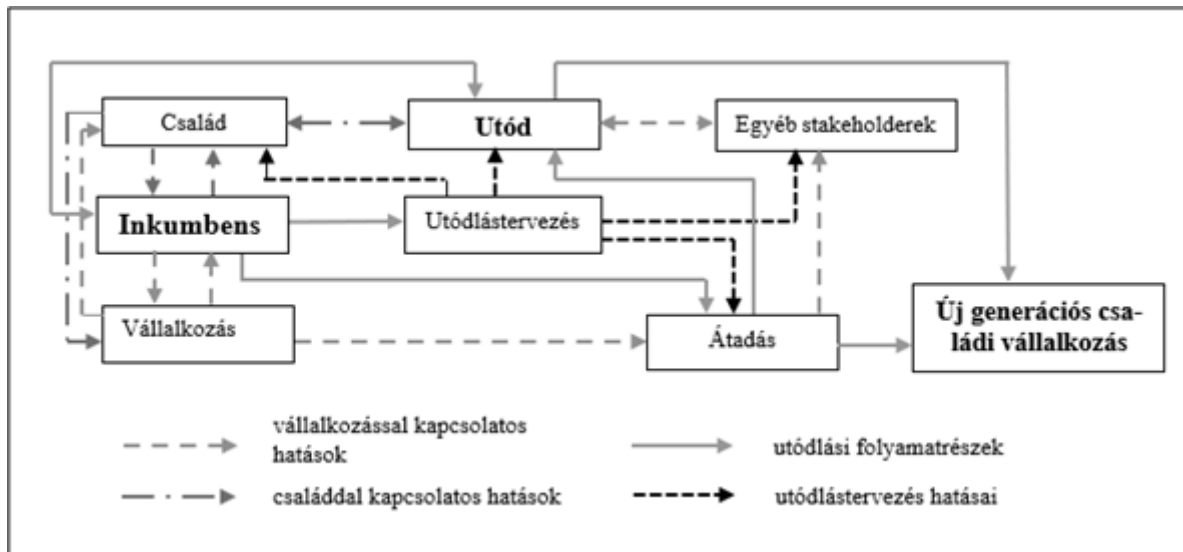


Forrás: saját szerkesztés

Az életciklusok elemzése 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.

Az utódlási folyamat központi elemének az inkumbenst tekintem (3. ábra). Első generációs vállalkozások esetében a vállalkozás fejlődésének motorja, a vállalkozás tényleges működtetője, a fő döntéshozó és irányító az inkumbens-tulajdonos (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. Végül meghatározó a vállalkozás működése, állapota, teljesítménye, az, hogy életciklusának melyik szakaszában jár, elég érett, stabil és életképes-e ahhoz, hogy átvészelve működésének egyik legnagyobb változását, a vezető-tulajdonosi generációváltást, ami sokszor a legnagyobb kihívást jelenti a vállalkozás életében, ami konfliktusokkal járhat (Noszkay, 2017).

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



Forrás: saját szerkesztés

A 3 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. 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.

4.5. A magyarországi családi vállalkozások kutatásának metaelemzése

A hazai családi vállalkozások kutatása szorosan összefügg a rendszerváltást követő gazdasági átalakulással, az akkor kialakult átmeneti gazdasággal (*transitional economy*). A társasági törvény 1988-as bevezetése és az 1990 utáni vállalatalapítási hullám teremtette meg azt a vállalkozói réteget, amelyben ma tömegesen merül fel az utódlás kérdése. Az elmúlt bő évtizedben több kutatási program és adatbázis jött létre (például a Budapest LAB, a Corvinus Családi Vállalkozások Központja, a KKV Versenyképességi Kutatócsoport, Opten-adatbázis), amelyek hozzájárultak a hazai családi vállalkozások számának és jellemzőinek feltérképezéséhez. A vizsgálatok eredményei ugyanakkor eltérőek, elsősorban a definíciós és mintavételi különbségek miatt. A családi vállalkozások arányát a különböző kutatások 44 és 83 százalék közé becsülték, ami jól jelzi a szektor nagyságát, de egyúttal a kutatások összehangolásának szükségességét is. A heterogenitás szintén fontos jellemző: a spektrum a mikrovállalkozásoktól a legnagyobb családi nagyvállalatokig terjed, amelyek működési

logikája, formalizáltsága és professzionalizáltsága jelentősen különbözik. A kutatások egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek az utódlás kérdésére, azonban ezen a területen még inkább megmutatkozik a hazai empirikus vizsgálatok hiánya. A meglévő felmérések szerint a családi cégek többsége családon belül szeretné megoldani a hatalomátadást, ugyanakkor az utódlási stratégiával rendelkező vállalatok aránya alacsony, sokszor hiányzik a formalizált terv. Kvalitatív vizsgálatok rámutattak a professzionalizálódás hiányából fakadó kihívásokra.

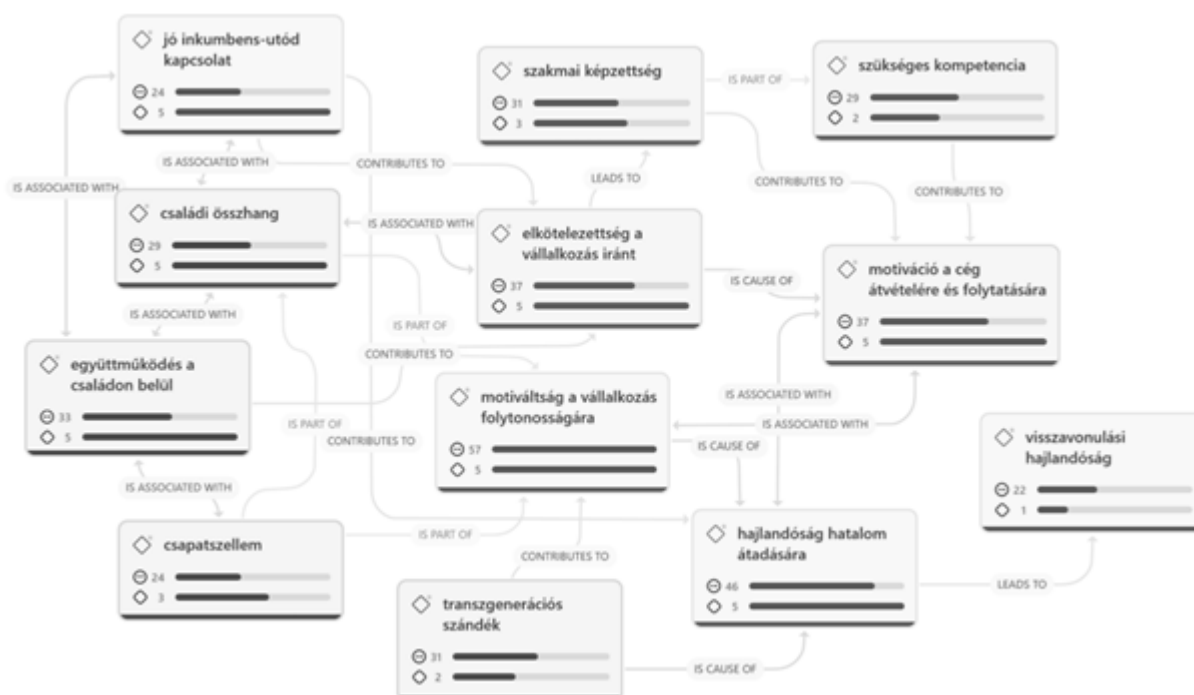
4.6. A hipotézisek tesztelés eredménye - tézisek

A 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, lojalításra 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.

A deduktív elemzés során az Atlas.ti funkcióival megvizsgáltam a kódok gyakoriságát, kapcsolati dinamikáját, valamint háromféle elemzési módszert alkalmaztam: kódtársítási mátrix, Sankey-diagram és hálózati diagram (4. ábra). A kutatás e szakaszában az előzetesen felállított hipotéziseket értelmeztem az elemzett interjúk alapján. A kvalitatív jellegből fakadóan nem statisztikai igazolásról, hanem elméleti értelmezésről van szó.

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



Forrás: Atlas.ti

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

A *hatalom átadására való hajlandóság* kód 27 interjúban, összesen 46 alkalommal jelent meg. A kódok előfordulásából 31 esetben pozitív attitűd figyelhető meg. 15 esetben az átadás nehézségeit hangsúlyozták az inkumbensek függetlenül attól, hogy megvalósult-e már teljesen a generációváltás vagy sem. A pozitív hozzáállás ugyan támogató tényező, de önmagában nem elégséges; a racionális döntéshozatal és az elengedés képessége szintén kulcsszerepet játszanak.

A kvalitatív adatok értelmezése alapján a H2a hipotézis részben alátámasztható: a pozitív hozzáállás fontos tényező, de a hatalom átadására való hajlandóság mélyebb – nem csupán emocionális, hanem racionális – alapokon is nyugodhat, ami szintén hozzájárulhat a generációváltás sikeréhez.

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

A *motiváltság a folytonosságra* kód 33 interjúban jelent meg, ebből 25 esetben a generációváltás már lezajlott. A sikeresen utódot választó cégeknél a motiváltság tudatos stratégiákhoz kapcsolódott, míg a folyamatban lévő esetekben inkább bizonytalanságnaként jelent

meg. A motiváltság gyakran együtt járt más kulcstényezőkkel, mint a hatalomátadásra való hajlandóság, a transzgenerációs szemlélet és a családi együttműködés.

A H2b hipotézis érdemi alátámasztást nyert. A kód gyakorisági megoszlása és a hozzá társított kódok egyértelmű mintázatot mutatnak: a magas motiváltságú inkumbensek esetében az utódlás tényleges megvalósulása gyakoribb. A motiváltság együttjárása a hatalom átadásának hajlandóságával, a transzgenerációs szándékkal és a családi összhanggal arra utal, hogy az inkumbens szerepfelfogását és attitűdjeit jelentős mértékben befolyásolja a család visszajelzése, valamint az utód bevonódásának mértéke.

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.*

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

A kvalitatív elemzés eredményei – különösen a kódtársítások mintázatai és a kódolt szövegrészek tartalmi kontextusa – érdemben alátámasztják a H3 hipotézis első részét, mely szerint az utód elköteleződése ösztönzőleg hat a szakmai képzettség megszerzésére. Az interjúk alapján ez az elkötelezettség gyakran tudatos, a vállalkozás szükségleteihez igazított felkészüléssel párosul. Ugyanakkor a hipotézis második részében feltételezett oksági viszony – miszerint mindez meghatározó szerepet játszik a generációváltás sikerében – csak korlátozottan értelmezhető a vizsgált kvalitatív adatok alapján. 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.

A H4a hipotézis részben igazolható az elemzés alapján. A *családi értékek és örökség megőrzésének vágya* kód az interjúk negyedében jelent meg, és döntő többsége (16 a 19-ből) olyan vállalkozásokhoz kapcsolódik, amelyekben a generációváltás már lezajlott. Ez arra utal,

hogy a családi értékek hangsúlyozása különösen azoknál a cégeknél volt jelen, ahol az utódlás folyamata már sikeresen megvalósult. A kód gyakran társult más, az utód elköteleződését és motivációját tükröző elemekkel, így a kvalitatív elemzés alapján feltételezhető, hogy a családi értékek megőrzésének vágya hozzájárulhat a tudatos és fenntartható utódlási folyamathoz. Ugyanakkor ez a tényező nem jelent meg univerzálisan a teljes mintában, így a hipotézis nem teljes egészében, de részben és korlátozásokkal igazolható.

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

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 irányba is hatással lehetnek – a bemutatott példák és kódok közötti összefüggések alapján alátámasztható.

T2 tézis: 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.

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 (3. táblázat).

3. 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	Részben 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	Részben 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	Részben 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	Részben igazolt	A motívum 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	Részben igazolt	A konfliktusok gyakoriak, de konstruktív kezelésük hosszú távon a bizalom és együttműködés erősödését segíti.

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk vizsgálatának második szakaszában induktív tartalomelemzést végeztem, amelynek célja az volt, hogy az előzetesen nem definiált mintázatok és összefüggések azonosításával árnyalja a generációváltásról kialakított képet. A harmadik körös kódolás során az interjúkban előforduló kódokat gyakoriságuk és szemantikai telítettségük alapján elemeztem.

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 kódcsoporthoz 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. A hat leggyakrabban előforduló kód közül öt közvetlenül az utódhoz kapcsolódik, ami azt jelzi, hogy a

generációváltás sikerének meghatározó tényezője nem csupán az inkumbens hozzáállása, hanem legalább ennyire az utód személyisége, kompetenciája és motivációja is.

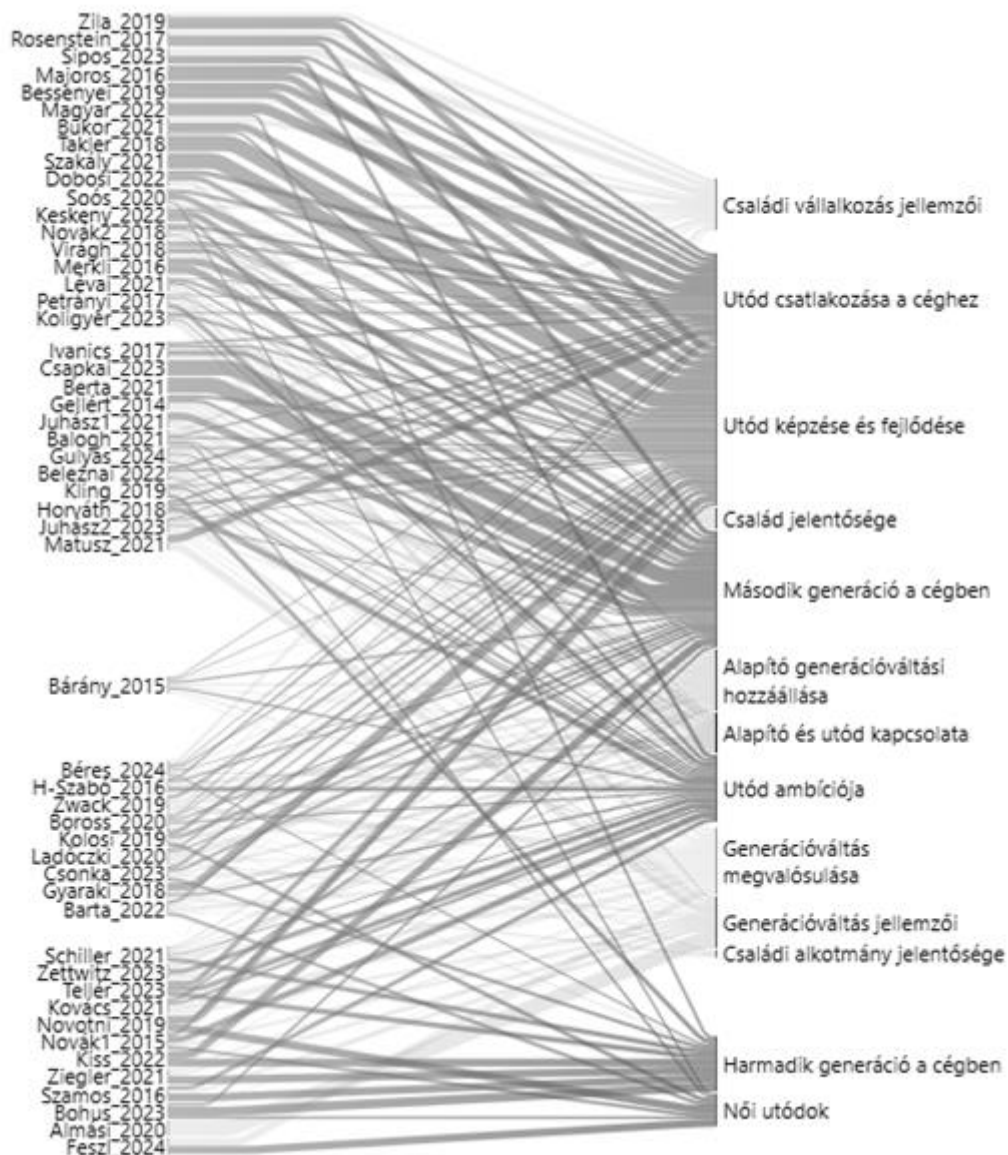
A testvéri együttműködést és munkamegosztást jelző kódok – bár alacsonyabb gyakorisággal – fontos kvalitatív dimenziókra mutattak rá. Azokban a családokban, ahol több utód vesz részt a vállalkozás irányításában, a konfliktusok megelőzésének egyik kulcsa az önkéntes, kompetenciaalapú szerepmegosztás volt. A testvérek gyakran maguk döntöttek arról, hogy ki milyen feladatkört vállal, nem feltétlenül az életkor, hanem a rátermettség alapján. Ez a gyakorlat nemcsak a családi kohéziót erősíti, hanem a vállalat stabilitását is növeli, és érett szervezeti kultúrára utal.

Összességében az induktív elemzés azt mutatta, hogy a generációváltás folyamatát leginkább az utódok elköteleződése, belső motivációja, valamint a testvérek közötti együttműködés minősége határozza meg. Bár az inkumbens szerepe továbbra is fontos, az utódlás valódi megvalósulása elsősorban az utód kompetenciáin, döntésein és a családon belüli dinamikákon múlik.

A kvalitatív tartalom elemzésben a kódok és dokumentumok kapcsolatát Sankey-diagram segítségével ábrázoltam (5. ábra), amely nemcsak a kódok gyakoriságát, hanem elosztásukat és relatív súlyukat is szemlélteti. A diagram vizuálisan kiemeli, mely témák kapnak hangsúlyt az egyes interjúkban, segítve a központi témák azonosítását. Az elemzés külön kitért az utódhoz kapcsolódó kódcsoporthoz, valamint a második és harmadik generáció, illetve a női utódok szerepére. Ezek együttes vizsgálata rámutat, hogy a második generáció jelenléte a cégben a második leggyakoribb kódcsoporthoz, míg a harmadik generáció közepes gyakorisággal jelenik meg, jelezve az intergenerációs folyamatok jelentőségét.

Az összetett vizualizációk megerősítik a kutatás egyik kulcs következtetését: az utód szerepe a generációváltás sikerének meghatározó tényezője. A tizenhárom kódcsoporthoz hat közvetlenül az utódhoz kapcsolódik, ezek az alkalmasságra, felkészültségre, ambícióra, a vállalkozásba való belépésre, valamint a női utódokra és a további generációk szerepére vonatkoznak. A diagramok vizuális bizonyítékot nyújtanak arra, hogy az utód nem csupán a folyamat végpontja, hanem a generációváltás aktív, fejlődő és döntéshozó szereplője.

5. ábra: Az utódhoz, második és harmadik generációhoz kapcsolódó kódok összesen – Sankey-diagram



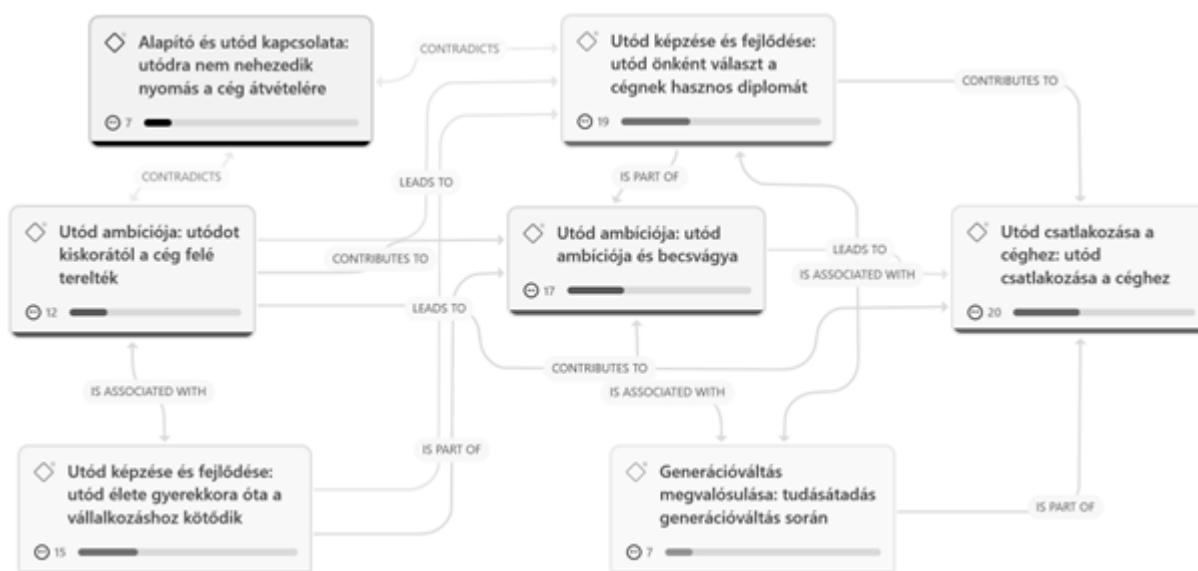
Forrás: Atlas.ti

Az induktív tartomelemzés egyik kiemelt célja annak feltérképezése volt, hogy milyen összefüggések rajzolódnak ki a tartalmilag sűrű kódok között. A teljes vizsgálat több kapcsolatháló elemzésére is kiterjedt, itt ezek közül az utód szerepe az utódlási folyamatban kerül bemutatásra.

Az *Utód jelentősége az utódlásban* kódhálózati diagram (6. ábra) elemzése rávilágított arra, hogy a generációváltás nem egy adott ponton kezdődő folyamat, hanem gyakran évtizedekkel korábban indul el, a családi szocializáció során. A tudatos családi és vállalkozói hozzáállásnak köszönhetően az utódot már kiskorától kezdve a vállalkozás irányába orientálják, például nyári

munkák, közös élmények és tudatos értékközvetítés formájában. Ezzel párhuzamosan az utód élete is szervesen összefonódik a vállalkozással: gyermekkorától természetes számára, hogy a cég nem pusztán munkahely, hanem a család megélhetésének forrása, valamint az alapító vállalkozói elképzeléseinek megvalósulása. Ezek a korai benyomások és élmények hosszú távon nagyon erősen formálják az utód motivációját, és orientálják a cég felé. Bár az alapítók gyakran tagadják a nyomásgyakorlás szándékát, a háttérben mégis megfigyelhető egy fokozatos ráhatás, amely meghatározza az utód tanulmányi döntéseit és karrierútját. Ez az orientáció végül belső elköteleződéssé és ambícióvá alakul, amely az utód tényleges csatlakozásához vezet. Tehát feltételezhető, hogy van egyfajta szülői nyomás, vagy inkább ráhatás már a kezdetektől fogva, ami a végső cél, a generációváltás irányába mozgatja az utódot.

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



Az 6. ábrán látható hálózati diagram elemzése azt mutatja, hogy a generációváltás sikerének egyik kulcstényezője az alapító és az utód kapcsolatának minősége. A központi jelentőségű *utód csatlakozása a céghez* kód több más tényezővel kapcsolódik össze: a felelősség időben történő átadása, az alapító bizalma és a fokozatos visszavonulás mind hozzájárulnak a sikeres átmenethez. Az alapító vállalkozói szemlélete és tudatos stratégiai gondolkodása szintén fontos, hiszen a visszavonulás nem elszigetelt döntés, hanem a vállalkozás jövőjének biztosítását célzó folyamat része.

Az elemzés egy érdekes feszültségre is rámutat: míg az interjúkban gyakran elhangzik, hogy az utódokra nem nehezedett nyomás a cég átvételére, ezzel párhuzamosan erősen jelen van az a mintázat, hogy már kiskoruktól a családi vállalkozás felé terelték őket. Ez a disszonancia arra

utal, hogy a szülői kommunikáció és az utód szocializációja között ellentmondás húzódhat meg. Összességében az alapító és utód közötti bizalom, a felelősség megfelelő időzítésű átadása és az alapító visszavonulásának üteme együttesen határozzák meg a folyamat sikerességét, ami megerősíti, hogy a generációváltás nem csupán formális lépések sorozata, hanem alapvetően kapcsolat- és bizalomvezérelt folyamat.

Az induktív elemzés feltárta, hogy a generációváltás a legtöbb esetben nem hirtelen, hanem sokéves, fokozatosan épülő folyamatként zajlik, amelynek központi elemei az utód vállalkozáshoz való kötődése, ambíciója, képzése, valamint az alapító visszavonulásának módja és a második, illetve harmadik generáció bekapcsolódása. A kódok és kapcsolataik vizsgálata rávilágított, hogy a sikeres átmenet alapja az egyensúly a felelősség átvételében, a tudatos felkészülésben és a generációk közötti bizalmi viszonyban, miközben gyakran feszültséget hordoz az utódra nehezedő implicit elvárás és a nyíltan tagadott nyomás ellentmondása. Összességében a generációváltás nem pusztán szervezeti és jogi kérdés, hanem mélyen emberi érzelmi és pszichológiai folyamat, amelyben az utód személyes fejlődése, az alapító hozzáállása és a generációk közötti kapcsolatok dinamikája együttesen határozza meg a vállalkozás jövőbeli kontinuitását.

T3 tézis: 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. Jövőbeli kutatási irányok

A feltárt összefüggések kvantitatív kutatással való megerősítése (pl. kérdőíves vagy strukturált interjúk vizsgálatok formájában) hozzájárulhatna a generációváltási mintázatok statisztikai érvényesítéséhez. Végül összegzésként az állapítható meg, hogy a dolgozat egyik legfontosabb tudományos értéke abban rejlik, hogy a generációváltást összetett, többdimenziós modellként értelmezi, integrálva az elméleti kereteket és az empirikus tartalomelemzést. Az eredmények nemcsak elméleti szempontból relevánsak, hanem gyakorlati iránymutatásként is szolgálhatnak a családi vállalkozások számára.

A fentebb jelzett átmeneti gazdasági működés egyik következménye, hogy a rendszerváltás után feltűnt sikeres vállalkozói populáció nem rendelkezett korábbi generációktól megszerezhető előzetes tapasztalattal és tudással a vállalkozás utódlását illetően. Ezt a hiányosságot tudja áthidalni az a tudományos közösség, amelyik ilyen irányú kutatásokat

végez, olyan fórumok szervezésével, vagy tájékoztató kiadványok készítésével, amelyek információs forrásként szolgálhatnak az érintett vállalkozói réteg számára. Másrészt támogatást nyújthatnak olyan vállalkozói önszerveződő szervezeteknek is, amelyek platformot biztosítanak arra, hogy a sikeres generációváltó cégek megoszthassák egymással a tapasztalataikat az utódlási folyamattal kapcsolatban. Ez utóbbira már több példa is van, olyan szervezetek, amelynek tagjai az utódlási folyamat valamely fázisánál tartó családi vállalkozások.

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

6. A tézis füzetben felhasznált irodalom

Astrachan, J.H. - Shanker, M.C. (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16. évf. 3. sz. pp. 211–219. doi:10.1177/08944865030160030601.

Baros-Tóth, Á. (2022): Mi is az a családi vállalkozás? - A családi vállalkozások meghatározásának problematikája. *Tudásmenedzsment*, 23. évf. 2. sz. pp. 68–81. doi:10.15170/TM.2022.23.2.6.

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.

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. - 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. évf. 5. sz. pp. 555–575. doi:https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x.

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

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.

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. doi:10.1111/etap.12040.

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.

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. (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.

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.

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.

Kása, R. - Radácsi, L. - Csákné Filep, J. (2018): Családi vállalkozások Magyarországon. *BGE Budapest Lab Working Paper Series*, 4. sz. pp. 1–28.

Le Breton-Miller, I. - Miller, D. - Lester, R.H. (2011): Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22. évf. 3. sz. pp. 704–721. doi:10.1287/orsc.1100.0541.

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.

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.

Málovics, É. - Farkas, G. (2016): A „családíság” tényező vizsgálata grounded theory módszerrel. Egy kis családi vállalkozás esetpéldája. In: Lengyel, I. and 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. sz. pp. 1–175.

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.

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.

Noszkay, E. (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48. évf. 6–7. sz. pp. 64–72. doi:10.14267/VEZTUD.2017.06.08.

Odom, D.L. et al. (2019): The Most Influential Family Business Articles from 2006 to 2013 Using Five Theoretical Perspectives. In: Memili, E. and 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.

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

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

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:10.14267/VEZTUD.2023.01.03.

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.

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>.

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.

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](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x).

7. Az értekezés témakörében megjelent saját publikációk

Baros-Tóth, Á. (2024): Emergence of the resource-based view (RBV) and its impact on family business research. Literature review. *Tudásmenedzsment*, 25. évf. 1. (különszám) pp. 93–104. <http://doi.org/10.15170/TM.2024.25.K1.9>

Baros-Tóth, Á. (2023): Mi is az a családi vállalkozás? – A családi vállalkozások meghatározásának problematikája. *Tudásmenedzsment*, 24. évf. 2. sz. pp. 68–81. <http://doi.org/10.15170/TM.2022.23.2.6>

Baros-Tóth, Á. - Rácz-Putzer, P. (2023): Az ügynökelmélet és a stewardship-elmélet integrálása a családi vállalkozások kutatásába – Szakirodalmi elemzés alapján. *Marketing & Menedzsment*, 56. évf. 4. sz. pp. 15–24. <http://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.02>

Baros-Tóth, Á. (2023): A szocio-emocionális vagyon (SEW) jelentősége a családi vállalkozások kutatásában. *Tudásmenedzsment*, 24. évf. 2. sz. pp. 73–84. <http://doi.org/10.15170/TM.2023.24.2.7>

Baros-Tóth, Á. (2023): A szocio-emocionális vagyon (SEW) jelentősége a családi vállalkozások kutatásában. In: 4. *Közösségek és Szervezetek Konferencia Program- és Absztraktfüzet* (p. 6).

Baros-Tóth, Á. (2022): A családi vállalkozások hosszú élettartamának esélyei az évszázados japán családi vállalkozások tükrében. *Tudásmenedzsment*, 23. évf. 1. sz. pp. 155–167. <http://doi.org/10.15170/TM.2022.23.1.10>

Baros-Tóth, Á. (2021): Milyen tényezők összhatása vezethet a vállalkozások hosszú távú fennmaradásához? In: *Közösségek és szervezetek konferencia: Konferencia absztraktfüzet* (pp. 17–17).

Baros-Tóth, Á. (2014): Vállalkozási hajlandóság és vállalkozási szándék a magyar lakosság körében. In: *Via Futuri* 2013. pp. 172–183).

Baros-Tóth, Á. (2014): Demographic factors influencing entrepreneurial inclination in Hungary. In: *Proceedings of MAC-EMM 2014*.

Baros-Tóth, Á. - Pavluska, V. - Töröcsik, M. (2014): Entrepreneurial inclination in Hungary. In: *6th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 3rd Eastern European ESD Conference* (pp. 13–22).

Tóth, Á. (2013): *A vállalkozási hajlandóság és az újdonságok iránti nyitottság*. Kutatási résztanulmányok sorozat. TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0058 Energiatermelési, energiafelhasználási és hulladékgazdálkodási technológiák vállalati versenyképességi, városi és regionális hatásainak komplex vizsgálata és modellezése, 5. tevékenység: Az ökológiailag fenntartható technológiák társadalmi elfogadottságának vizsgálata.