

## Családi vállalkozások – generációk és dilemmák<sup>1</sup>

A tanulmány témája a hazai családi vállalkozásokat érintő generációváltás és az ezzel kapcsolatos dilemmák. A tanulmány célja annak a vizsgálata, hogy a vizsgált vállalkozások generációváltással kapcsolatos folyamatai és tapasztalatai mennyire vannak összhangban és mennyire térnek el a vonatkozó elméleti külföldi és hazai szakirodalmi források következtetéseitől. A tanulmány műfaja tehát a szakirodalmi megállapítások tesztelése, viszonylag kicsi, de jól körülhatárolt mintán. További cél a dilemmák feltárása és a jó példák bemutatása, így hozzájárulni a gazdasági és társadalmi szempontból kiemelten jelentős családi vállalkozások fenntarthatóságához.

Az alkalmazott módszer műhelykonferencia, melynek keretében szervezett pódiumbeszélgetés és kerekasztal-beszélgetések során bontakozott ki a kutatási kérdésekre adható válaszok sora. A mintát 11 hazai, többségében Győrhez kapcsolódó családi vállalkozás alapítója és utóda, 22 fő adta.

A kutatás eredményeképp kialakultak azok a mintázatok, amelyek a generációváltás kapcsán dilemmaként és azok megoldásaként rajzolhatók fel. Az eredmények vonatkoznak az utódlás folyamatára, annak tervezettségére, az elődök és az utódok elképzeléseire a családi vállalat öröklésével kapcsolatban, a konfliktusok jellegére, az új generáció szerepére, a testvérek együttműködésére, az alapítónak az átadás utáni szerepére, a házastársak és rokonok szerepére, továbbá az elődök és az utódok jövőre vonatkozó elképzeléseire a családi vállalat vonatkozásában.

**Kulcsszavak:** családok, vállalkozások, utódlás, dilemmák, megoldások

### Bevezetés

Jelen tanulmány keretében a megvizsgálni kívánt probléma a hazai családi vállalkozások generációváltása, kiemelten az ezzel kapcsolatos dilemmák. Megvizsgáljuk, hogy a vizsgált vállalkozások generációváltással kapcsolatos folyamatai és tapasztalatai mennyire

---

1 Készült az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap (ESZA) társfinanszírozásával a „Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ a Széchenyi István Egyetemen” című projekt keretében (Pályázati azonosító: GINOP-2.3.4-15-2016-00003).

DOI: [http://dx.doi.org/10.31570/Prosp\\_2018\\_03\\_3](http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_3).

nyire vannak összhangban és mennyire térnek el a vonatkozó elméleti külföldi és hazai szakirodalmi források következtetéseitől.

A családi cégek ambiciózus, vállalkozó szellemű, növekedni akaró, hosszú távra gondolkodó vállalkozások. Mégis nagy részük kockáztatja a vállalat fennmaradását azáltal, hogy nem tervezi meg a vállalat következő generációnak való átadását, az utódlást. A tanulmány célja a családi vállalkozások generációváltásában érintett szereplők – elődök és utódok – dilemmáinak, véleményeinek, elvárásainak, eredményeinek feltárása, és a következtetések megfogalmazásával a szakirodalmi anyag bővítése.

A hazai családi cégek generációváltásával és az ezzel kapcsolatos dilemmákkal és tapasztalatokkal foglalkozó kutatás aktualitását az adja, hogy a magyar vállalkozásokat túlnyomórészt az 1990-es évek elején hozták létre (a kelet-közép-európai, benne a magyar történelmi sajátosságok miatt), és mára az akkori alapítók nyugdíj körüli korban vannak. Többségüknél napjainkban dől(t) el, hogy a céget képesek-e a következő generációra örökíteni. Mivel a magyar vállalkozások többsége első generációs, ezért nem áll rendelkezésre előzetes tapasztalat a generációváltásról. A sikeres generációváltás ugyanakkor társadalmilag is fontos ügy a családi vállalkozások gazdasági súlya okán.

A családi tulajdonban levő vállalkozások ugyanis jelentékeny szerepet töltenek be a piacgazdaságokban mind a foglalkoztatás, mind a GDP megtermelésében. Az USA-ban jelen lévő vállalkozások kb. 90%-a családi tulajdonú és család által irányított (Csákné 2012: 11). A Noszkay (2017: 64) által hivatkozott adatok szerint az EU-ban a vállalkozások között a családi cégek aránya 70–80%, a GDP-ből 20–70%-os, a foglalkoztatásból pedig 40–50%-os a részesedésük. Az USA-ban a GDP-ből való részesedésük 50%, a foglalkoztatásban betöltött szerepük 80%. Magyarországon a vállalatok 70%-a van családi tulajdonban, a GDP több mint 50%-át, a foglalkoztatás 50%-át biztosítják.

A családi vállalkozások életében az egyik legnagyobb kockázatot a fenntarthatóság/folyamatosság kérdése jelenti. Az utódlással kapcsolatos aggodalmak nem indokolatlanok. A családi üzlet átadásának nehézségét jelzi, hogy például az USA-ban a családi cégek kb. 1/3-át adják át családon belül a második generációnak, és csak 13%-uk marad a harmadik generáció kezében (Csákné 2012: 65). Vagyis a családi vállalatok 2/3-a nem éli túl a generációváltást.

A családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos – tudományos körökben is megjelenő – érdeklődést jelzik többek között az e témában írt doktori értekezések (Csákné 2012; Bogdán 2014; Németh 2017), a családi vállalkozásokra fókuszáló Q 1-3 rangú nemzetközi folyóiratok (*Family Business Review*, *Journal of Family Business Strategy*, *Journal of Family Business Management*), egyetemi műhelyek kutatásai (Heidrich et al. 2016; Németh–Németh 2017) és a témában rendezett konferenciák.

Jelen tanulmány primer anyagát egy családi vállalkozás témájú műhelykonferencián részt vett 11 családi vállalkozás képviselőivel (elődökkel és utódokkal) megvalósított pódiumbeszélgetés és kerekasztal-beszélgetések adják.

Elsőként rövid áttekintést adunk a családi vállalkozás fogalmi köréről, majd a generációváltásról, mint a családi vállalkozások fennmaradására ható egyik kulcsfontosságú történésről. Ezt követi a kutatás módszertanának (kutatási kérdések, az adatgyűjtés módja, minta), majd az eredményeknek a bemutatása, értékelése és a következtetések megfogalmazása. Az elért eredmények megteremtik annak lehetőségét, hogy mélyebb betekintést nyerhessünk a családi vállalkozások generációváltásának folyamataiba, annak sikerességét befolyásoló tényezőibe, azok összefüggéseibe, továbbá ezek alapján hozzájáruljunk a modellezhető megoldások tudományos háttéréhez.

## Elméleti háttér: családi vállalkozás, erőforrás, generációváltás

A családi vállalkozások értelmezésében az első nehézséget a „család” fogalmának kultúránként eltérő értelmezése jelenti. Az individualista kultúrákban ez tipikusan a szűk család (szülők és gyermekeik), míg a kollektivista kultúrákban a nagycsalád, a széles rokoni kör.

### *A családi vállalkozás meghatározása*

A családi vállalkozás meghatározásának számtalan variációja létezik, amelyeket egységes fogalommal nehéz leírni. Az Európai Unió meghatározása szerint családi vállalkozásnak minősülnek, méretüktől függetlenül, azon gazdasági társaságok, amelyek irányításában a tulajdonos mellett legalább még egy családtag részt vesz, valamint a család tulajdoni hányada meghatározó szerepet (nyílt részvénytársaság esetén minimum 25+%; zárt részvénytársaság esetén minimum 50+%) biztosít a családnak a tulajdonosi döntésekben (Európai Unió 2009). Anderson és társai (2005) a családi vállalkozások fogalmát szűkülő/táguló tartalmakkal értelmezték (1. ábra). Legtágabb értelmezésük szerint családinak minősül az a vállalkozás, amelyben a család mint tulajdonos érdekelt, de a családtagok egyáltalán nem vesznek részt a cég irányításában, azt menedzsmentre bízzák. Az informális családi részvétel is a „család kint” megoldás része. A „család bent” megoldásnak három kategóriáját azonosítják. A stratégiai kontrolltól a következő generáció bevonásának szándékán át addig a változatig, amikor a családi vállalkozásokban a tulajdonosok több generációja ténylegesen dolgozik (Konczosné 2015).

1. ábra: Kiterjesztett „bull eye’s-modell”



*Forrás: Anderson et al. (2005: 138), idézi Csákné Filep (2012: 9)*

Az érzelmi alapon működő család és az értelmi alapon működő vállalat közti egyensúlyt, helyes arányt megtalálni a siker kulcsaként értelmezhető.

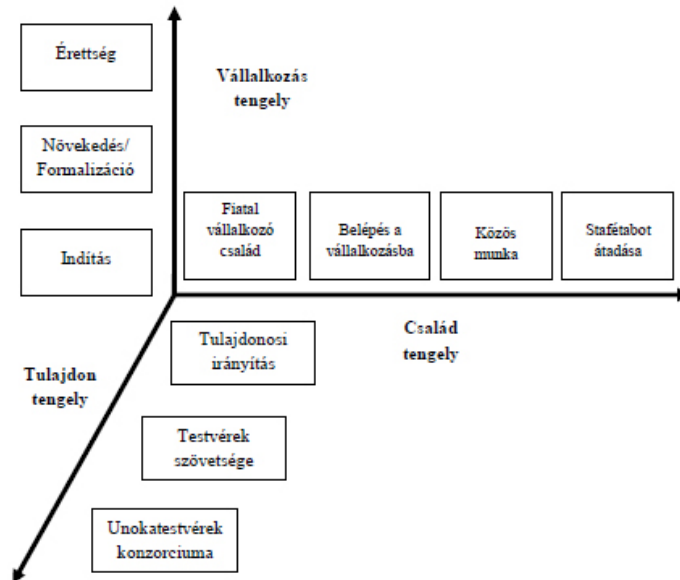
„Davies és Ma (2003) a családi vállalkozások következő jellemzőit gyűjtötték össze: tulajdonos-menedzser dominanciája a döntéshozatalban, idegenkedés a nem családtag menedzserekkel szemben, paternalizmus, az üzleti kapcsolatok személyes és szociális alapon szerveződnek, magas szintű centralizáció, családi források preferálása finanszírozási igény felmerülése esetén, formalizáció alacsony foka” (Csákné 2012: 30).

A családi vállalkozások megkülönböztető jellemzőiként emlegetik az őket jellemző hosszú távú szemléletmódot a többgenerációs túlélés érdekében. A családi vállalkozások idődimenzióját is figyelembe vevő modellek közül a legismertebb a Gersick és munkatársai által alkotott háromdimenziós modell (1997), amely a vállalkozás, a tulajdon és a család időben való változását egyaránt figyelembe veszi (2. ábra a következő oldalon).

A családi vállalkozások között sok ugyan a kisvállalkozás, de téves a családi vállalkozások kisvállalkozásokkal történő azonosítása. A közép- és nagyvállalatok 20%-a családi tulajdonban van. A világ 10 legnagyobb családi vállalkozása között szerepel a Wal-Mart Stores, a Ford Motor Co, a Samsung, az LG Group, a Fiat Group, a Peugeot

Citroën S.A. vagy a BMW ([griequity.com](http://griequity.com)). Noha a családi vállalkozások kétharmada nem éli túl a generációváltást, egyharmada fennmarad több generáción keresztül. A világ legrégebb óta, megszakítás nélkül működő, ugyanazon család tulajdonában levő vállalkozása az 578-ban Japánban alapított Japan's Kongo Gumi Company (buddhista templomokat építő cég) volt 2004-ig, amikor is beolvadt egy nagyobb építőipari cégbe, a 40. generáció idején. Jelenleg a világ legrégebb családi vállalkozásának a 717-ben Japánban alapított Hoshi Ryokan spa hotelt tartják, ami a család 46. generációjának a tulajdonában és irányítása alatt működik. Európa legrégebb családi vállalkozása pedig az 1000-ben Franciaországban alapított Chateau de Goulaine kastély borászata volt (Konczosné 2014), de úgy hírlik, 2016-ban eladásra került. Ez esetben a legrégebb európai családi vállalkozás a szintén 1000-ben alapított olasz harangkészítő Fonderia Pontificia Marinelli. A legrégebb hazai családi vállalkozás a Zwack Nyrt., amelyet a 6. generáció tagjai irányítanak. „Egy családi vállalkozás csak úgy működhet jól, ha a család is jól működik, ha a családi és az üzleti értékek találkoznak” – nyilatkozta Zwack Izabella, a cég egyik ügyvezetője.<sup>2</sup>

2. ábra: A családi vállalkozások háromdimenziós fejlődési modellje



Forrás: Gersick et al. (1997: 17)

2 <http://www.hrportal.hu/hr/zwack-izabella-egy-csaladi-vallalkozas-generacios-kihivasairrol-20111109.html>.

## Erőforrások

A családi vállalkozások egyik erőssége az informális, bizalmon alapuló kapcsolati háló, a családi név/cégnév/márkanév összefonódásából adódó összetett hírnév, a személyes kapcsolatok meghatározó volta miatt jellemző, gyakran szociális felelősségen alapuló szervezeti kultúra.

A „családi vagy a nem családi vállalkozások a versenyképesebbek” témában számos olyan elmélet született, amelyek a családi vállalkozások sajátos erőforrásait veszik számba. Ezeket erőforrás-alapú elméleteknek nevezhetjük. Ezen egyedi erőforrások együttesére vezette be Habberson és Williams (1999) a *familiness* fogalmát. Ezek az elméletek abból indulnak ki, hogy a családi cégek rendelkeznek olyan értékes, ritka, nehezen utánozható és nem helyettesíthető erőforrásokkal, amelyek fenntartható versenyelőnyük alapját képezik. Az alábbiakban a legismertebbeket emeljük ki, Németh (2017) alapján.

- Dyer (2010) három, a családi vállalkozások teljesítményét befolyásoló tényezőt emel ki: a humán tőkét, a szociális tőkét és a pénzügyi tőkét.
- Chrisman és társai (2003) szerint a családi cégek tőkéjét képező öt forrás: a családtagok humán és szociális tőkéje, a túlélőképesség, a türelem és az irányítási struktúrák.
- Poza (2007) a családi vállalkozások következő egyedi erőforrásait azonosította: a tulajdonosok és a menedzserek átfedő felelősségvállalása; kis cégméret, ami alkalmas a gyors piaci változások követésére; koncentrált tulajdonosi struktúra, amely vállalati termelékenységhez vezet; hosszú távú elkötelezettség az emberekbe és innovációba való befektetések során; ügyfélfókusz; piaci rések keresése, ami magasabb nyereséghez vezet; vágy, hogy megóvják a családi nevet és hírnevet, ezért a termékek és szolgáltatások magas minősége; család-tulajdon-menedzsment összhangjából eredő családi egység, amely csökkenti az adminisztratív költségeket, segíti a tudásátadást a generációk között és agilitást biztosít gyorsan változó piaci körülmények esetén.
- Astrachan, Klein és Smyrnios (2002) fejlesztették ki a család vállalkozásra gyakorolt hatását mérő F-PEC-skálát (Family – Power, Experience, Culture scale) (család – erő, tapasztalat, kultúra).
- Gómez Meija és társai (2007) vezették be, majd Zellweger és Astrachan (2008) fejlesztették tovább a szocioemocionális vagyton (*socio-emotional wealth*, SEW) elnevezést a családi vállalkozások értékének azon részére, amely objektíven nem magyarázható. Az értéket az alábbi tényezőkre vezették vissza: családi név, családi értékek, családi kontroll, etikus és hosszú távú foglalkoztatás; bensőséges kultúra, a családi

vállalkozás társadalmi tőkéje megőrzése iránti mély elköteleződés; a dinasztikus vagyonátruházás vágya; családi életmód; a vérségi kapcsolatok miatt felmerülő családi elköteleződés, önzetlenség a családtagok részéről a vállalkozás érdekében tett erőfeszítéseket illetően. Romero és Ramirez (2016) a szocioemocionális vagyonton a családi vállalkozások belső, megfejthetetlen és a családi vállalkozástól elválaszthatatlan adottságát értik.

### *Trendek*

A családi vállalkozások trendjeit nemzetközi kutatócégek és pénzügyi elemzők is vizsgálják. Egyik közülük a KPMG<sup>3</sup>, amely rendszeresen vizsgálja és közzéteszi eredményeit a Family Business Barometerben,<sup>4</sup> partnerségben a European Family Businesses (EFB)<sup>5</sup> szervezettel.

A 2018-as barométer többek között az alábbi témákat érinti: az optimizmus magas szintje; bizalmi szint, innováció, a változások kezelése a versenyképesség fenntartásával, a bizonytalanságra való tervezés; dilemma: a növekedés akadályozása vagy az innováció erősítése; a tehetséges munkaerő bevonása; a munkaerőköltségek növekedése; terjeszkedés; a vezetés változó arca; együtt dolgozó generációk; elhúzódó stafétabotátadások ([kpmg.com/familybusiness](http://kpmg.com/familybusiness)).

A PricewaterhouseCoopers (PwC) „Global Family Business Survey” címen teszi közzé kétévente a jelentéseit. A 2018-as kutatás jelzi a vállalkozói környezetben bekövetkezett rendkívüli átalakulást: a digitális technológia felkavarja/megzavarja az összes iparágat; a fenntarthatóság központi kérdéssé vált; a bizalom elnyerése és megtartása minden eddiginél fontosabbá válik a vállalati és az üzleti világban; az új generációk megjelenése tartós demográfiai változást jelent. Ebben a helyzetben a családi vállalatok versenyelőnyt élveznek, ugyanis erős értékeikkel, ügyfélközpontúságukkal magasabb bizalmi szinten vannak, mint a nem családi vállalatok (az Edelman Trust Barometer 2017 szerint). Ugyanakkor azok a stratégiák, amelyek eddig működtek, nem biztos, hogy a jövőben hatékonyak lesznek a vállalkozás fenntartásában. Központi kérdéssé vált, hogyan kell a következő generációnak szerepet játszania a digitális változások okozta zavarok leküzdésében, és közben megőrizni az üzleti értékeket. A következő

3 Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler – az 1987-ben KPMG név alatt egyesült korábbi cégek alapító tagjainak neveiből összeállított elnevezés.

4 2013. december, 2014. június és december, 2015, 2016, 2017, 2018.

5 A legnagyobb globális családi vállalkozásokkal foglalkozó, azokat tömörítő szervezet a Family Business Network, amelynek nemzeti leányszervezetei is működnek. A magyar szervezet neve Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Egyesület (FBN-H, Family Business Network – Hungary).



generáció mozgósítása, támogatása igazi lehetőséget ad arra, hogy növeljék a digitális világban való boldogulást ([pwc.com/fambizsurvey2018](http://pwc.com/fambizsurvey2018)).

A Nemzetközi Családi Vállalatokat Kutató Egyesület (International Family Enterprise Research Association, IFERA) szerint a vállalkozói környezetben világszerte bekövetkező radikális (digitális) technológiai, társadalmi, gazdasági és politikai változások még nagyobb rugalmasságot és alkalmazkodóképességet követelnek meg a családi cégektől. Ezzel egy időben a családi szisztéma maga is átalakul: a családok egyre kisebbek lesznek, kevesebb gyerek születik, egyre több bennük az idős családtag, potenciálisan veszélyeztetve a családi vállalkozás folytonosságát. Épp ezért egyre növekszik annak szükségessége, hogy a családi vállalatok kidolgozzák a radikális változásokhoz alkalmazott stratégiájukat és struktúrájukat mind belsőleg, mind külsőleg ([ifera2018.ifera.org](http://ifera2018.ifera.org)).

### *Konfliktus és generációváltás: előd és utód*

Utódláson azt a folyamatot (és nem eseményt) értjük, amikor a tulajdon és az ellenőrzés átadásra kerül egyik generációról a másikra. Ez nem csupán pénzügyi és jogi, de pszichológiai, érzelmi és társadalmi tényezőket is magában foglal. Az érdekkonfliktus az a helyzet, amikor a folyamatban részt vevő szereplők nem tudnak olyan döntést hozni, amely egyidejűleg mindegyikük preferenciáit kielégítené. Le Breton-Miller és társai (2004) kidolgoztak egy négy szakaszos integrált modellt a családi vállalkozások utódlási folyamatára vonatkozóan. Ezek az alábbiak: az alapvető szerepek meghatározása, a potenciális utódok képzése és fejlesztése, az utód kiválasztása, a stafétabot tényleges átadása az utódnak. Meier és Schier (2016) kutatásukban az utódlástervezés kezdeti szakaszában meglévő érdekellentétekből származó konfliktusokat vizsgálták, ahol erős érdekkonfliktusokat azonosítottak a családi céget irányító jelenlegi és a következő generációk között, különösen a tulajdonlás, a folytonosság, az ellenőrzés és a hatalom-megosztás tekintetében. Azt vizsgálták egy vállalat longitudinális változásainak követésével, hogyan tudja a jelenlegi generáció előkészíteni mind a vállalatot, mind a családot az érdekkonfliktusok szabályozására az utódlási folyamat kezdeti szakaszában, hogy az a további szakaszokba sikeresen továbbléphessen. A korai szakaszban kezelendő konfliktushelyzeteket így azonosították: tulajdoni jogok folytonossága vagy változása, a cégvezetés folytonossága vagy változása, a hatalom és az eszközök megosztása, a cég társadalmi szerepével kapcsolatos víziók.

Kétféle, egymásnak ellentmondó elméleti megközelítés ismert a családi vállalkozásokon belüli érdekkonfliktusok természetét illetően (Chrisman et al. 2004, 2007). Míg az ügynökségelmélet (*agency theory*) az érdekek meglévő konfliktusait hangsúlyozza,



és azt feltételezi, hogy a szereplők az önérdeküket szolgálják, hogy maximalizálják az egyéni hasznukat (Jensen–Meckling 1976), addig a gondoskodáselmélet (*stewardship theory*) rávilágít az érdekek lehetséges összeegyeztetésére, és azt feltételezi, hogy az önmegvalósító szereplők motivációja túlmutat az énközpontú gazdasági megfontolásokon (Corbetta–Salvato 2004; Davis–Schoorman–Donaldson 1997).<sup>6,7</sup>

A családi vállalkozás egyik alapkonfliktusa két egymással ellentétes rendszer – a család és a vállalkozás – sajátosságából, eltérő értékrendjéből ered. A vállalkozás termel, profitorientált, vevőorientált, szervezeti hierarchia és kultúra jellemzi, szerződéses kapcsolatokon alapul, míg a család fogyasztásorientált, a fő érték a szeretet, a hierarchiát a születési sorrend határozza meg, a kapcsolatok a bizalmon alapulnak. A konfliktusok között gyakran jelenik meg az apa–fiú konfliktus és a testvérek rivalizálása. A nem családtag menedzserek alkalmazása és a velük való kapcsolat szintén feszültségek forrása lehet.

A családi vállalkozások életében az utódlás talán az egyik leginkább konfliktusokkal terhelt folyamat. A kimondott és kimondatlan elvárások, az előd és az utód, illetve a potenciális utódok közötti versengés, a változás okozta bizonytalanságtól áthatott légkör mind szítják az amúgy is a családi vállalkozás lényegi vonását jelentő ellentéteket. Sem az előd, sem az utód nincs könnyű helyzetben. Leach (2007) szerint az előd van kedvezőbb helyzetben, hiszen ő birtokolja a tulajdont és az irányítást. Kazmi (1999) szerint az utódok vannak kedvezőbb helyzetben, mert a szükséges tőke, finanszírozás, struktúra, emberi erőforrás, piaci jelenlét rendelkezésükre állnak, míg a vállalkozást indító első generációs vállalkozóknak a felsorolt dolgokért meg kell küzdeniük (Csákné 2012: 67).

Kérdés tehát, hogy a család iránt elkötelezett, vizionárius, karizmatikus alapító/előd által létrehozott vállalkozás – a gyakorlat és tudás, a családtagok elkötelezettsége, az ügyfelekkel való kapcsolattartás gyakorlata, az egyszerű, gyors döntéshozatal, a biztonság és a közösen megélt büszkeség élménye – hogyan adható át az utódoknak.

6 A *stewardship* elméletet vizsgálva Basco (2016) megkülönbözteti annak vállalkozásorientált és családorientált változatát. Eszerint a *stewardship* jellegű vállalkozásorientált célok a személyzetfejlesztés, környezetvédelem, a vevői elégedettség növelése és a szolgáltatás minőségének javítása. A *stewardship* jellegű családorientált célok között nevezi meg a családi hűséget és támogatást, a család egységét, a család vállalat iránti érdeklődését, az utódok készségeinek fejlesztését és a gyermekek számára való lehetőség teremtését a vállalkozásban (Basco 2006: 36; Németh 2017: 68).

7 A családi vállalkozásokon belül megkülönböztetnek családfókuszúakat és vállalkozásfókuszúakat (Csákné Filep 2012: 22; Korpás 2013). A családfókuszúakat vállalkozásoknak, míg a vállalkozásfókuszúakat vállalatoknak tekintik. A vállalkozásokra jellemző a rövid távú tervezés, a cash-flow orientáció, az ad hoc folyamatok, exit esetén alacsony vállalatérték, valamint az utód nehéz integrációja, míg a vállalat jellemzői a hosszú távú tervezés, a transzparencia, a strukturált folyamatok, exit esetén magas vállalatérték, valamint az utód könnyebb integrációja.

Az **alapító, tulajdonos-vezető, előd** szimbolikus szerepének köszönhetően nagy hatással van a céges kultúrára, értékekre és teljesítményre, gátolhatja vagy késleltetheti az utódlással kapcsolatos döntéshozatalt. „Hatalma, dominanciája és státusza nagyon fontos jellemző az utódlási folyamat szempontjából. Az előd akarata, hozzáállása nagyban hat az utódlási folyamat sikerességére, hiszen befolyásából adódóan az utódlási folyamatot akkor is képes szabotálni, ha minden más tényező ideális. Az elődök nagyon nehéz helyzetben vannak az utódlási folyamat során: önmagukkal kell megküzdeniük, le kell mondaniuk az általuk felépített hatalomról és befolyásról utóduk javára” (Miller és Le Breton-Miller 2003; Csákné 2012: 30). Vagyis aranyat ér az ezüstgeneráció (Makkos-Káldi et al. 2013).

Annak ellenére, hogy az érintett vállalkozók széles körű tapasztalattal rendelkeznek, járatlanok az utódlás területén, hiszen ehhez hasonló problémával aligha találkoztak korábban. Többük fejében megszületik a nyugdíjba vonulás vagy a visszavonulás, szerepkörük megváltoztatásának gondolata, ám csak kevesen jutnak el a tényleges cselekvésig, és igen ritka, hogy kommunikációjukkal, viselkedésükkel egyértelműen utalnának ebbéli szándékukra és annak várható időpontjára. A vállalkozók többféle visszavonulási módját tipizálta Poza (2007, idézi Csákné 2012): egyeduralkodó, tábornok, nagykövet, kormányzó, feltaláló, az átadás cárja.

A vállalkozás vezetésének teljes átadását követően az elődök többféle szerepben lehetnek jelen a cégben: igazgatók, akik a lényegi döntések tekintetében vétőjoggal rendelkeznek; a cég szimbólumává válhatnak; felléphetnek megfigyelőként, védelmezőként; lehetnek közvetítők a cég és azon szállítók, vevők között, akikkel hosszú éveken keresztül jó kapcsolatot ápoltak; lehetnek technikai támogatók, illetve tanácsadók (Csákné 2012: 88).

Az **utódok generációja** számára a családi cég átvétele egyaránt jelenthet lehetőséget és terhet. Lehetőség egy kihívásokkal teli, sokat ígérő karrier felépítésére, hiszen a vállalkozás már működik, biztonságot és vonzó javadalmazást jelenthet. Ugyanakkor a családi vállalkozások esetében mindig felmerül a kérdés: a vállalkozás képes lesz-e hosszú távon a túlélésre? Azon családtagok számára, akik feltétlen stabilitásra vágynak, a családi vállalkozás nem biztos, hogy a legvonzóbb karrierlehetőség. Azon szülők gyermekei, akik nagyobb vállalkozást birtokolnak, magasabb arányban tervezik a családi vállalkozáshoz való csatlakozásukat. Leach (2007) szerint a szülői nyomás a családi vállalkozáshoz való csatlakozásra lehet kifinomult vagy akár erőteljes, ami a fiatalabb generációra számára érzelmi dilemmát okozhat (Csákné 2012: 79). A családi vállalkozáshoz való csatlakozás és a csatlakozás elutasításának indokait több kutató vizsgálta (Reisinger 2013; Reisinger–Kovács 2013; Stavrou 1999). Az utódlás

témakörben felmérés készült a hazai felsőoktatási hallgatók körében a GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) kutatás keretében, arra vonatkozóan, hogy mennyire tekintik a fiatalok perspektívának a családi vállalkozások folytatásának gondolatát a vállalkozásalapítással és az alkalmazotti léttel szemben. Megállapításra került, hogy a megkérdezettek nagyon kis arányban tervezik a családi vállalkozás folytatását közvetlenül vagy 5 évvel tanulmányaik befejezése után (Reisinger 2012). Egy másik tanulmány (Reisinger–Kovács 2013) azt vizsgálta, hogy a fiatalok döntésére a család volt nagyobb hatással vagy a felsőoktatási intézményben tanultak. Az elemzések azt mutatták, hogy a családi háttér a meghatározóbb. Stavrou szerint a csatlakozási szándék annál az utódnál jellemző, aki a vállalkozás bővítésére vonatkozó tervekkel rendelkezik, és esélyes arra, hogy lehetősége lesz a vállalkozás tevékenységének irányítására – így a vállalkozás működtetésén keresztül szeretne hozzájárulni a család boldogulásához. Illetve arra jellemző, aki a saját főnöke szeretne lenni. A nem csatlakozási szándék mögötti okokat így listázza: a munkapiacra elérhető, előnyösebb feltételeket kínáló munkalehetőség jobban vonzza; saját vállalkozás beindítását tervezi; saját tanulmányokkal kapcsolatos céljait kívánja követni; szüksége van saját identitásának kifejlesztésére; másféle karrierutat/jövőt tervez önmaga számára (Stavrou 1999: 56; Csákné 2012: 80). A család vállalkozásához való csatlakozás vagy nem csatlakozás szándéka változhat az idővel: a fiatal családtag gyakran a más munkahelyen való tapasztalatok után tér vissza a saját családi vállalkozáshoz. Ez lehet tervezett és nem tervezett, a szülők által támogatott és nem támogatott egyaránt.

Az utód nemére vonatkozó kutatások (Haberman–Danes 2007; Vera–Dean 2005) során bizonyították, hogy az apa-lánya vállalkozásokban kevesebb konfliktus, nagyobb megértés, együttműködés és integráció tapasztalható, mint az apa-fiú vállalkozásokban. Ugyanakkor a női utódoknak is meg kell küzdeniük a nemükre visszavezethető nehézségekkel. Gyakori szerepkonfliktus egyszerre „apuci kislányának” és üzletasszonynak lenni, illetve nehézséget okozhat a nem családtag alkalmazottakkal való konfrontáció (Csákné 2012: 86).

A családi utódlást tehát számos tényező akadályozhatja: nincs vagy nincs megfelelő utód a családon belül; életkori inkompatibilitás (idős szülő, fiatal gyermek); a gyermekek saját útjukat akarják járni, önállóságra vágynak; az előd nem akar visszavonulni, nem tervezi az utódlást; a gyermekek negatívan viszonyulnak a vállalkozáshoz; nemi preferencia (lánygyermekek hátrányos kezelése); a vállalkozás nem életképes; az öröklés jogi szabályozása, illetve adóvonzatai kivitelezhetetlenné teszik az utódlást.

A családi vállalkozást az teszi igazi családi vállalkozássá, ha generációkon keresztül marad egy család kezében, hasznosítva a felhalmozott tudást és tapasztalatot. Revilla,

Pérez-Luño és Nieto (2016) 369 spanyol családi vállalkozás 2007 és 2013 közötti vizsgálata eredményeként megállapították, hogy a családtagok aktív részvétele a családi vállalkozás menedzsmentjében (sokkal inkább, mint a tulajdonlás) jelentősen csökkenti a bukás veszélyét és növeli a túlélés esélyét (összevetve a nem családtagok által vezetett családi vállalkozásokkal). A családtag menedzserek érzelmi kötöttsége erős a cég iránt.

„Lambrecht (2005) három okot sorakoztat fel, ami a családokat arra ösztönzi, hogy generációkon át továbbvigyék a családi céget. Az első a családi vállalkozás által képviselt értékek, úgymint a munkavállalóként való felelősségérzet, az előállított termék szeretete és a függetlenség. A második a család nevének megőrzése, különösen, ha az jelentős érzelmi és szimbolikus jelentőséggel bír. A harmadik a családi vállalkozás olyan előnyeinek kihasználása, mint a hosszú távú szemléletmód, a sokoldalúság és az életre szóló elkötelezettség” (Csákné 2012: 93).

A családi vállalkozások sikeres generációváltására egyik megoldást kínáló módszer a „FABU – a felelős átörökítés módszerének kísérleti szakaszba jutott verziója, amelynek többoldalú »tesztelésével« referenciák, azok révén pedig a módszertani oldal »kikristályosodása« is remélhető” (Noszkay 2017: 70). E módszer szerint a FABU szakaszai: (1) családi alkotmány, küldetésnyilatkozat; (2) értékrend; (3) a családi alkotmányból levezethető örökösödési terv; (4) az örökös felkészítésének operatív terve.

## A kutatás – módszer, minta, kutatási kérdések

A kutatás módszerül egy műhelykonferencia során történő adatgyűjtést választottunk. 2018. szeptember 26-án a Széchenyi István Egyetemen, a Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola szervezésében zajlott a „Családok – generációk – vállalkozások – dilemmák” című műhelymunka. A program célja a családi vállalkozások előtt álló dilemmák, utak, lehetőségek tudományos megközelítése, a különböző – a témában dolgozó kutató – műhelyek találkozási és tudásmegosztási, továbbá gyakorló családi vállalkozások képviselői dilemmáinak megismerése. A meghívottak köre vállalkozók, kutatók, oktatók, PhD-hallgatók. A program plenáris előadásokat, panelbeszélgetést, kerekasztal- és world café beszélgetéseket tartalmazott. Egyrészt az akadémiai szféra képviselői (a BGE és a PTE vendégelőadói) mutatták be kutatásaik eredményét, másrészt a helyi vállalkozó családok közül 11 család képviselői (elődök és utódok) vettek részt a pódium- és a két kerekasztal-beszélgetésben.

A családi vállalkozások kiválasztásának alapja az volt, hogy képviseljenek többféle iparágat, a generációváltásban legyenek már tapasztalataik, valamint előzetes beszélge-

tések alapján nyitottak legyenek az együttműködésre, a tapasztalatok megosztására és mások tapasztalatainak megismerésére.

A részt vevő, 1978 és 1998 között alapított, többségében győri székhelyű, termelő és szolgáltató szektort egyaránt képviselő családi vállalkozások:

- Anderson és társai „kiterjesztett ökörszem” modellje alapján a legfelsőbb körbe tartoznak: a családtagok, nem csak tulajdonosai a vállalkozásnak, hanem annak menedzsmentjében is aktívan részt vesznek.
- Gersick és társai modellje alapján az érettség fázisában vannak (20–40 éve alapították őket), a stafétabot átadásának idejét élik. Többségükben az alapító gyermekei már bekapcsolódtak a cégirányításba, két esetben testvérek szövetsége, több esetben a kisebb gyerekek még tanulnak.

A 11 vállalkozás tagjai közül 8 alapító és 14 utód (nextgen) vett részt a kutatásban (1. táblázat).

A meghívott közönség tagjai – oktatók, kutatók, PhD-hallgatók – a résztvevői lehetnek egy olyan nyitott beszélgetésnek, amely egy moderátor irányításával folyt, és a családi vállalkozások minden jelenlevő képviselője bemutatkozott (a vállalkozásokról szóló előzetes ismeretek a közönség rendelkezésére álltak), továbbá itt került sor a generációváltással kapcsolatos kérdésekre és válaszokra. Jelen tanulmányban felhasználjuk még a két kerekasztal-beszélgetés eredményeit, amikor is az alapítók és az utódok (nextgen) képviselőit külön körben megkérdezve nyílt lehetőség a téma generációs szempontú megközelítésére.<sup>8</sup>

A meghívott közönség tagjai – oktatók, kutatók, PhD-hallgatók – a résztvevői lehetnek egy olyan nyitott beszélgetésnek, amely egy moderátor irányításával folyt, és a családi vállalkozások minden jelenlevő képviselője bemutatkozott (a vállalkozásokról szóló előzetes ismeretek a közönség rendelkezésére álltak), továbbá itt került sor a generációváltással kapcsolatos kérdésekre és válaszokra. Jelen tanulmányban felhasználjuk még a két kerekasztal-beszélgetés eredményeit, amikor is az alapítók és az utódok (nextgen) képviselőit külön körben megkérdezve nyílt lehetőség a téma generációs szempontú megközelítésére.<sup>9</sup>

8 A world café beszélgetés módszerével a műhelykonferencia keretében két téma került megvitatásra: „Családi kkv-k és a munkaerő, valamint nemzetköziesedési stratégiák”; továbbá „Regionális beágyazódás és nemzetközi versenyképesség”. E két téma eredményeinek feldolgozása egy másik tanulmány keretében történik meg.

9 A world café beszélgetés módszerével a műhelykonferencia keretében két téma került megvitatásra: „Családi kkv-k és a munkaerő, valamint nemzetköziesedési stratégiák”; továbbá „Regionális beágyazódás és nemzetközi versenyképesség”. E két téma eredményeinek feldolgozása egy másik tanulmány keretében történik meg.

1. táblázat: A kutatásban részt vett vállalkozások és képviselőik

| Cégek kód | Alapítás éve | Interjúalany  | Fő tevékenység  | Családnév =cégnév            | Utódlás stádiuma           |
|-----------|--------------|---|---|------------------------------|----------------------------|
| A1*       | 1991         | nextgen 2 tagja (ügyvezetők)<br>egyik nextgen férje | fémipari közép vállalat   | igen                         | lezajlott                  |
| B         | 1990         | alapító,<br>nextgen ügyvezető                       | komplex könyvelési rendszerek kialakítása, működtetése  | nem                          | lezajlott                  |
| C         | 1985         | alapító,<br>netxgen                                 | kiskereskedelem,<br>sportszolgáltatás   | nem                          | részben,<br>1 üzletágban   |
| D         | 1992         | ügyvezető és felesége,<br>nextgen és férje          | reklámszolgáltatás-gyártás,<br>belső design,<br>rugalmas fémmegmunkálás   | nem                          | nem                        |
| E         | 1989         | nextgen ügyvezető                                   | fémgyártás,<br>lakatosipari tevékenységek   | igen                         | lezajlott                  |
| F         | 1992         | nextgen ügyvezető                                   | hidraulikus célgépek,<br>berendezések tervezése,<br>fejlesztése és gyártása   | igen                         | lezajlott                  |
| G         | 1998         | alapító ügyvezető,<br>nextgen vezető                | gépalkatrészgyártás,<br>szerszámkészítés  | részben                      | folyamatban                |
| H         | 1978         | alapító,<br>nextgen ügyvezető                       | fémipar, gépgyártás, eloxálás,<br>alumíniumfelület-kezelés  | igen                         | lezajlott                  |
| I         | 1992         | netxgen<br>ügyvezető                                | környezeti hatástanulmányok,<br>környezetvédelmi tervek készítése,<br>közlekedési és ipari zaj mérése,<br>zajcsökkentés | nem                          | lezajlott                  |
| J         | 1991         | alapító cégvezető,<br>nextgen                       | pénzügyi és ingatlanbefektetések  | nem                          | folyamatban                |
| K         | 1988         | alapító cégvezető,<br>nextgen ügyvezető             | kerti szerszámok gyártása   | nem                          | részben lezajlott          |
| 11        | 1978–1998    | 8 alapító<br>14 nextgen                             | 7 termelő<br>4 szolgáltató  | 6 nem<br>4 igen<br>1 részben | 6 igen<br>4 foly.<br>1 nem |

\* Az anonimitás megőrzése érdekében a családi vállalatokat betűkóddal jelöltük

A családi vállalkozások képviselőivel folytatott beszélgetések során az alábbi kérdésekre kerestük a választ:

- Hol áll az utódlás folyamata a vizsgált családi vállalkozások körében?
- Tervezett-e a vállalkozás átadásának folyamata? Dátumhoz kötött-e?

- Azonosak-e az elődök és az utódok elképzelései a családi vállalat öröklésével kapcsolatban?
- Milyen konfliktusok lépnek/léptek fel az átadás folyamatában? Hogyan befolyásolja a kimenetelt a SEW?
- Milyen változásokat hozott az új generáció?
- Testvérek utódlása esetén milyen megoldások születtek?
- Mi az alapító szerepe a nextgen bevonása után?
- Hogyan jellemezhető az utód házastársának és más családtagnak a vállalkozásban betöltött szerepe?
- Mik az elődök és az utódok jövőre vonatkozó elképzelései a családi vállalat vonatkozásában?

## Az eredmények bemutatása

Az alábbiakban bemutatjuk a kutatási kérdésekre kapott válaszokat. Ehhez az elhangzott válaszokat idézzük.

### *Hol áll az utódlás folyamata a vizsgált családi vállalkozások körében?*

- A nextgen ügyvezető: *Már teljesen átvettük a testvéremmel a cég operatív irányítását.*
- B alapító: *Most vagyunk abban a stádiumban, hogy elkezdtem nem bejárni. Azt szoktam mondani, hogy amikor már nagyon pocskékul érzed magad a saját cégednél, akkor valószínűleg itt az ideje a generációváltásnak. Amikor már egyáltalán nem az történik, amit te akarsz, amit te tartasz helyesnek. És amikor persze utólag rájön az ember, hogy már megint a fiamnak volt igaza. Az én hatékonyságom pedig az informatika áldásos fejlődésének köszönhetően szintén jelentősen megnőtt.*
- D alapító, ügyvezető: *Mi is lassan bekerülünk ebbe a válaszút időszakba, hogy mi lesz. Vannak dilemmáink, nyilván az egykezes vezetés volt idáig jellemző a cégben. De nehéz lesz kiengedni a gyepőlőt a kezemből. Úgyhogy maradok egyelőre.*
- D házastárs, tulajdonos, vezető: *Pár éve csak, hogy a két lányunk is, illetve a nagyobbik lányunk férje is aktívan benne vannak a cégben.*
- E nextgen ügyvezető: *Teljesen klasszikusan keresztapa-típusú édesapánk alapította a céget, édesanyánk a gazdasági vonalat vitte. Teljesen megtörtént 8 éve a generációváltás. Többedik próbálkozásra a „keresztapa” hátrébb lépett.*
- G alapító ügyvezető: *A nagyobbik lányom fogja valószínűleg átvenni a céget. Nem könnyű a generációváltás. Remélem, hogy sikerülni fog, azon dolgozunk. Sok példa*



kell és annak egy konklúziója, amiből az ember okulhat, mert az ember hátha olyan dolgokat vesz át, amit mástól tapasztalt, ami máshol működött.

- H alapító: 2018 áprilisában múlt 4 éve, hogy az átadás megtörtént. Most már a fiam irányítja a céget.
- J alapító, ügyvezető: 15-17 éves építkezés során sikerült egy elég nagy céget felhúzni, amit aztán eladtunk. Nyilvánvaló, hogy 50 pár éves koromban még én is tele voltam lendülettel, ambícióval. Elmehettem volna nyugdíjba, anyagilag megtehettem volna, de nem ezt akartam. Így aztán elkezdtünk gondolkodni, hogy milyen vállalkozásokat építsünk, közösen a fiammal, a családdal.
- J nextgen: A mai divatos kifejezéssel élve ez a soft landing. A mai napig együtt dolgozunk apával.
- K alapító ügyvezető: Nagyobbik fiam a cég másik ügyvezetője, nálunk az utódlás nyugodtan mondhatom, hogy ilyen szinten eldőlt. Én átadom a dolgaim a fiamnak, nagyon jól haladunk ezzel.

### **Tervezett-e a vállalkozás átadásának folyamata? Dátumhoz kötött-e?**

- B alapító: Mi ezt nem vizsgáltuk, nem is deklaráltuk magunknak.
- B nextgen ügyvezető: Igazából mindig vitatkozunk, hogy ez az átadás időszak mióta tart. Édesapa szerint 3-4 éve, szerintem 5-6 éve. Tudatosan is el lehet nyújtani az átadás-átvétel folyamatát, mert az ember addig is tanul. Nem hiszem, hogy ezt így meg lehet határozni.
- A nextgen ügyvezető2: Nálunk ki volt jelölve egy időpont, mert nálunk is elég hosszas volt az átadás-átvétel folyamata. És akkor egyszer csak kellett azt mondani, hogy jó-jó, de akkortól mi vagyunk az ügyvezetők. Kellott egy dátum.
- E nextgen ügyvezető: Tervek alapján természetesen úgy nőttünk föl, ott kellett lennünk, dolgoznunk kellett gyerekkorunk óta, fúrtunk, faragtunk. Tehát mind a ketten eldöntöttük, hogy mi nem leszünk se vállalkozók, és hogy haza se, az biztos. Mindketten sikeresek lettünk másutt. De a családi céget vivő édesapánk és édesanyánk küzdelmeit és sikereit látva először a testvérem, majd én döntöttem úgy, hogy szívesen beszállnánk az üzletbe. Ezt a szüleink nagy örömmel fogadták. A munkásruhás indulással kellett a testvéremnek is kezdeni, és dolgozott az üzemben. Hiába gyermekkorunk óta ott voltunk, mégis az üzemben kellett kezdeni. Így vette át szépen lassan az egyes területeket, kapott ügyvezetői pozíciót. Mikor én először hazamentem, a marketinges és a PR-os területet kaptam meg, majd ott bizonyítva pár év után léphettem be a tulajdonosi, ügyvezetői sorba.

*A gyerekeink 14 évesek. Nekem fiam van. Igen, elindultak a gondolatok, hogy bele kellene-e vonni és milyen módon (harmadik generáció), hiszen pályaválasztás előtt áll. Az a véleményem, saját példánkon át, hogy nem feltétlenül kell, hogy belépjen, de a lehetőséget meg kell teremteni. Olyan pálya felé fogjuk irányítani, hogy ha kell, ha tud, ha akar, de először is saját magát kipróbálva, akkor beléphet a cégbe. Ehhez azt a módszert teremtettük meg, hogy a mai napig is bent kell lenni a cég ügyeiben. Például nyáron járjon be nyári gyakorlatra.*

- *G alapító ügyvezető: A generációváltás tervezése nem volt soha téma. Az ember úgy nem is foglalkozott vele, amíg be nem következett az, hogy elérte a korhatárt és ideje a stafétabotot átadni. Én azt gondolom, hogy az elmúlt 40 évben nem erre készültem. Nem jutott eszébe az embernek, mondjuk 10 évvel ezelőtt, hogy kezdjünk egy olyan stratégiát, hogy generációváltás.*
- *H nextgen ügyvezető: Ha most megkérdezitek, hogy apu mikor adta át a céget, nem tudnám megmondani. Ez nem egy tervezett dolog volt.*

### **Azonosak-e az elődök és az utódok elképzelései a családi vállalat öröklésével kapcsolatban?**

- *C alapító ügyvezető: Mi egy több lábon álló cégcsoportot üzemeltető családi vállalkozás vagyunk a férjemmel, amibe már a gyerekeink is bekapcsolódtak. Tudatosan nem neveltük őket arra, hogy átvegyék a mi munkánkat. Én az iskolapadból mentem a férjemhez dolgozni. Nagyon sok mindent saját magamnak kellett megtanulnom, illetve meg kellett tanítania nekem. Mindig azt hangsúlyoztuk, hogy a gyerek 40 éves koráig találja meg önmagát, és majd akkor átveszi, amivel mi foglalkozunk. De a gyerekeink nem ezt választották. Ők 40 éves koruk előtt szerettek volna bekapcsolódni a vállalkozásba. Persze jó lett volna, ha máshol gyűjtenek tapasztalatokat 40 éves korukig, és csak utána csatlakoznak a családi vállalkozáshoz.*
- *F nextgen ügyvezető: Én 40 éves koromig csak nagyon érintőlegesen foglalkoztam a céggel, teljesen más területen dolgoztam. Ezért én hálás is vagyok a szüleimnek, hogy adtak egy olyasfajta szabadságot, hogy magam dönthettem arról, hogy a karrieremet hogyan alakítom. Én ezt szeretném továbbadni. Úgy gondolom, hogy én addig olyan tapasztalatokkal gazdagodtam, ami hozzájárult ahhoz, hogy a jelenlegi pozíciómban sikeres legyek. Az én gyerekeim sem foglalkoznak avval, hogy a családi cégben milyen szerepet töltenek be. Ők egyelőre nem gondolkodnak a családi vállalkozásban. Én úgy gondolom, hogy amit a szüleim csináltak, az nem egy rossz dolog. Én is ügyvéd voltam, majd magam döntöttem úgy, hogy váltok.*
- *D alapító ügyvezető: Az lenne jó, ha tőlük jönne egy nagyobb érdeklődés.*

- J alapító ügyvezető: *Én minden céget úgy építettem, még most is minden céget úgy építünk, még az egyszemélyes céget is, hogy eladásra. Eladási szemmel kell nézni és csinálni.*
- J nextgen: *Azt szoktam mondani, hogy az én örökségem alapvetően a lehetőség. Ez volt az, amit én kaptam, nem konkrét céget. Ez nem úgy nézett ki, hogy fiam, itt a gyárkapu kulcsa, akkor holnap reggeltől bemész, és akkor csináld! Hanem maga a lehetőség. Óhatatlanul máshogy látjuk a dolgokat. Általában én vagyok az, aki türelmetlenebb, de apu hozza ezeket a tapasztalatokat, amiket összeszedett. Úgyhogy nagyon jól működik.*
- H nextgen ügyvezető: *Sok választásom nem volt, hogy ezt vagy azt kezdhették, hogy kell-e vinni a céget tovább.*
- I nextgen ügyvezető: *Az 1970-es években kitalálta az édesanyám, hogy a környezetvédelem ez egy jó dolog. Ez azt jelentette, hogy édesanyánk ránk (rám és a húgomra) gyermekkorunk óta úgy tekintett, mint a jövő mérnök reménysége, és sosem kérdezte meg, hogy akarok-e mérnök lenni vagy sem. Édesanyám azt mondta, hogy nem erőlteti rám, hogy a vállalkozást vigyem tovább, de annyit kér, hogy szerzett nekem Németországban egy munkalehetőséget, és menjek ki, nézzem meg. Közel egy évet voltam kint, és úgy jöttem haza, hogy ha teljhatalmat ad nekem a cégépítésben, akkor megcsinálom és átveszem.*
- K alapító ügyvezető: *Az utódlás kérdésében, a gyermekek nevelésében szabadelvűen álltunk a pályaválasztásukhoz. Nálunk az nem volt, mint ahogyan a borászatokban, úgy születik meg a gyerek, hogy első szava az, hogy szőlő. Nálunk szabadon választhattak. Mikor az idősebb fiunk informatikus lett, vetődött fel a dolog, az ő kezdeményezésére, hogy mi lenne, ha a mi kis családi vállalkozásunknál dolgozna. Ennek már 10 éve, tehát nem a mély vízbe lett beledobva, hanem volt elég idő, hogy megtapasztaljon dolgokat.*

### **Milyen konfliktusok lépnek / léptek fel az átadás folyamatában? Hogyan befolyásolja a kimenetelt a SEW?**

- B alapító: *Ha megjelenik a családi jelleg, az nem biztos, hogy minden szempontból előnyös, hiszen én nem kivételezhetek a fiammal.*
- H nextgen ügyvezető: *Ha a fiam eljut majd arra a pontra, hogy ő is válaszút elé áll, hogy mit szeretne csinálni, akkor el fogok gondolkodni rajta, mert elég kemény dolog ez a családi vállalkozás. Mindenki tudja, ahogy a mondás is mondja: Addig jó, míg egy család a vasárnapi ebédhez le tud ülni és azt közösen el tudják fogyasztani úgy, hogy*

nincsen veszekedés. Nálunk például volt egy-két élesebb helyzet, de leültünk együtt a vasárnapi ebédhez.

- K alapító ügyvezető: *Nem mondom, hogy nem voltak zökkenők, mert igenis voltak: mikor megpróbáltam megértetni vele, hogy én az ő elképzeléseiben esetleg hol látok problémát. Ő meg megpróbálta ezt megdönteni. Megértem. Azt mondhatom, hogy világok harca nem volt, de kisebb zökkenők voltak.*

### **Milyen változásokat hozott az új generáció?**

- B alapító: *Mi már csak olyanok vagyunk, hogy szeretjük a dolgokat apró elemeire szét-szedni, aztán az utódok pedig a demokratikusabb légkört szeretik. A cégünk már két család vállalkozása. A HR-ügyeknek a felelőse egyben az üzlettársam is. Az ő fia reményeink szerint majd elindíthatja a budapesti irodánkat.*
- C alapító ügyvezető: *Nem könnyű nekik. Önállóan biztos, hogy nem sikerült volna nekik vállalkozást indítani. Az anyacég mindig mögöttük van. A 2000-es évek közepéig mi bármit téveszthettünk, jóval könnyebb volt. Tudtuk azt, hogyha dolgozunk, akkor jutunk az egyről a kettőre. Most már úgy látom, hogy kell a családi háttértámogatás mind anyagilag, mind pedig tapasztalatilag.*
- C nextgen: *A cégen belül egy edzőtermet üzemeltetek, ez azért más terület, mint amin édesanyámék tevékenykednek. 2007-ben kezdtem el a sporttal foglalkozni és 2013-ban nyitottuk meg az első edzőtermünket. A rálátás az egész felépítésre teljes egészében az én feladatom volt. Elég fiatalon kezdtem, és akkora rálátásom nem volt. Nagyon sok és nagyon érdekes eszköztára van a fitneszpiacnak. Vannak olyan újítások, melyek egy hét alatt felfutnak. Ezeket a trendeket muszáj egyértelműen nyomon követnem. Ezért volt érdekes, illetve kihívásokkal teli elindítani ezt a vonalat a vállalkozáson belül.*
- H nextgen ügyvezető: *A mi cégünk a forgácsolástól indult, amit apu kezdett, egy ideig együtt fejlesztettük. Viszont van egy új tevékenység (eloxálás), ami sokkal közelebb áll hozzám, a terv kidolgozásától a megvalósításig minden az én dolgom. Ez jól beindult, ez egy jól működő dolog, remélem, sokáig.*
- J alapító ügyvezető: *Most a fiammal párhuzamosan építjük a cégeket. Én próbálom a tapasztalatot, a kapcsolatrendszert belevinni ebbe az építkezésbe, ő pedig a friss tudását, a fiatalos lendületét hozza bele ebbe, és közösen tanulunk meg cégeket létrehozni.*
- K alapító ügyvezető: *Gazdasági szempontból is előnyös volt a fiam elképzelése, mivel ő tud jól két nyelvet is beszélni, és közel áll hozzá a marketing, az értékesítés. A termékeink nagy része exportra terelődött, azok 2/3-át külföldre értékesítjük.*
- K nextgen ügyvezető: *Mérnök-informatikus diplomámnak köszönhetően sikerült behozni a vállalkozásba egy vállalatirányítási rendszert és szoftvert, ezt honosítottam*

*meg elsőként, amelynek az összes folyamat a része, tehát kénytelen voltam megismerni a vállalat működését. Jelenleg pedig termékfejlesztésen dolgozom.*

### **Testvérek utódlása esetén milyen megoldások születtek?**

- *A nextgen ügyvezető1: Nővéremmel jelenleg ketten vezetjük a céget. A műszaki vonalat én képviselem a cégben, a gazdasági és a személyügyi vonalat pedig a nővérem, de minden kérdésben – úgy gondolom – elég sokat konzultálunk napi szinten, és ez így nagyon jó. Szerintem ez egy jól működő megoldás. Én inkább álmodozó vagyok, a nővérem realistább, és ez így nagyon jól kiegészíti egymást és kontrolláljuk is egymást.*
- *D házastárs, tulajdonos, vezető: Két lányunk is, illetve a nagyobbik lányunk férje is aktívan benne vannak a cégben. A fiunk még tanul, de várhatóan ő is jön a cégbe.*
- *E nextgen ügyvezető: Ügyvezető és tulajdonos társammal, az öcsémel visszüik a céget. Mindig tartottunk attól, hogy mi lesz akkor a céggel, ha a nagyon különböző habitusú testvéremmel nem értünk egyet és patthelyzet alakul ki. Ezért a többségi tulajdon nálunk van, de a szüleinknek is kisebb, azonos mértékű tulajdonrészük van. Ez hivatott kiküszöbölni az esetleges patthelyzetet, ami számszakilag még mindig fennállhat, de kisebb az esélye.*
- *H nextgen ügyvezető: A nővérem van még benne a cégben, ez egy jó dolog. Indítottunk egy új üzletágot, aminek ő az adminisztratív irányítója.*
- *I nextgen ügyvezető: A húgom nincs benne a cégben, ami tudatos döntés volt, mert édesanyám tudta, hogy a húgommal „egy pohár vízben megfojtanákn egymást”. Abszolút szeretjük egymást, de édesanya pontosan tudta, hogy ebből csak úgy lehet építkezni, ha én a céget egyedül viszem. Ami viszont ennek a hátulütője volt, hogy a döntéseimet, a gazdasági, üzleti döntéseimet soha senkivel nem tudtam megbeszélni. Itt előttem elhangzott, hogy ez milyen nehéz feladat.*

### **Mi az alapító szerepe a nextgen bevonása után?**

- *A nextgen ügyvezető2: A két szülő már aktívan nem vesz részt a napi munkában, már átadták a vállalkozást és hátráléptek. Anyu nem jár be; apu kérte, hogy a bejárat feletti iroda hadd maradjon az övé. Ő a cég telephelyeinek a fejlesztését irányítja. De kőkemény tulajdonosi szintet képviselnek: havi ügyvezetői beszámolón veszünk részt, ahol beszámolunk nekik, hogy hogyan vezetjük a céget.*
- *B alapító: Én már nem „keresztapa” vagyok a cégnél, így nem tudjuk azt az erőt demonstrálni a kollégák felé, amivel meg tudjuk védeni az utódainkat.*



- C alapító ügyvezető: *Tanuljuk a zökkenőket és igyekszünk a több lábon állást átadni az ifjúságnak.*
- E nextgen ügyvezető: *Mindkét szülőnk nyugdíjas éveit élheti, beszámolási kötelezettséggel tartozunk nekik.*
- I nextgen ügyvezető: *Én vagyok a többségi tulajdonos, míg édesanyámnak kisebbségi tulajdona van. Az édesanyám egy igazi műszaki ember, aki mind a mai napig bejár, neki szerintem az lenne a vég, ha már nem járhat be. Szereti a műszaki dolgokat kézben tartani. Pontosán tudja, hogy azok hogyan működnek. A stratégiai döntésekbe soha nem is szólt bele, sőt véleményt sem alkotott.*
- K alapító ügyvezető: *Ő az előremenő ügyvezető típus, én a kifutó ügyvezető típus vagyok. De nagyon jól viselem ezt a helyzetet. A feleségem már nyugdíjas. Ő a feladatkörét átadta egy kolléganőnek, aki nem családtag.*

### **Hogyan jellemezhető a házastársak és rokonok szerepe a vállalkozásban?**

- A nextgen ügyvezető2: *A cégünkhöz került a férjem. Családtagok közül unokatestvér dolgozik még a vállalatnál műszaki területen, gyártás-előkészítő pozícióban, tehát nem a vezetőségben.*
- A nextgen ügyvezető1: *A sógorom szerintem nagyon jól együtt tudott működni a vállalkozásban, illetve nagy szerep jutott neki az utódlásban, főleg a műszaki téren. De van rossz tapasztalatom is. Az első feleségem ott dolgozott, nem vezető beosztásban, csak mint alkalmazott. A mi helyzetünk nagyon nem működött. Nem volt vezető, hanem alkalmazott, és ebből otthon elég sok konfliktus volt.*
- C alapító ügyvezető: *Könnyebb alkalmazottakkal dolgozni, mert mikor felveszem az alkalmazottat, az elmúlt hétben pont ötöt, akkor mondom neki, hogy tudod, a vevőnek, a vendégnek mindig igaza van. Utána meg nekem, neked meglehet a véleményed. A családban ugyanez így nem oldható meg, mert a családból nem ugrálunk ki, ha baj van.*
- D alapító ügyvezető: *A feleségem biztosít minden háttérrel, ő az ügyintéző. Kislányom a front office oldalon ügyintéző. Feladata a kapcsolatteremtés és ügyintézés. Vejem oszlopos tagja a cégnek, mindenféle informatikai és műszaki dolgokért felel a cégben.*
- F nextgen ügyvezető: *Négyen vagyunk tulajdonosok a cégben: édesanyám, édesapám, húgom és én. Az ügyvezetők ketten vagyunk: édesapám és én. A húgom teljesen más területen dolgozik, de a stratégiai kérdésekbe ő is egyre jobban bele kell, hogy folyjon.*
- H alapító: *Nálunk mindenki a családi cégben dolgozik. Először egyedül voltam, majd csatlakozott hozzám a feleségem, majd a gyermekeink célirányos tanulással, illetve pályára állítással. 2000-ben alapítottuk a Kft.-nket, és azóta együtt vagyunk.*

- J alapító ügyvezető: *A feleségem is visz egy részt. Neki ez egy álom volt. Mi pedig építettünk neki egy vállalkozást, a szépségnek kötelezte el magát.*
- I nextgen ügyvezető: *Én abszolút messze tartottam a feleségemet a cégtől, annak ellenére, hogy mikor neki is indítottunk vállalkozást, ingyenirodát adtunk neki, meg szponzoráltuk a munkáját, meg a szervezetfejlesztési ötleteit kipróbálhatta, de csakis kizárólag pénzügyi alapon. Tehát be a cégbe se tulajdonosként, se semmilyen szinten, se pozícióban nem vontam be, és ennek örülök, hogy így történt.*
- K alapító ügyvezető: *Egy klasszikus négyfős családi vállalkozás: apuka, anyuka és gyerekek. A feleségemmel régóta vezetjük ezt a vállalkozást. Ő foglalkozott a könyveléssel, én meg voltam a „keresztapa”, ez sokszor elhangzott itt. Én egy kicsit más keresztapa voltam, én ezt most elneveztem magamban liberális keresztapának. Ez egy kicsit talán ellentmondónak tűnik a keresztapasággal, de a körülmények, a dolgozókkal való törődés és az ő igényük miatt nekem kellett velük egy személyben foglalkozni.*

### **Mik az elődök és az utódok jövőre vonatkozó elképzelései a családi vállalat vonatkozásában?**

- C alapító ügyvezető: *A fiunk elindított egy önálló vonalat. Bízom benne, hogy neki is sikerül ezt felépítenie. Mi folyamatában adjuk át a tudást, tapasztalatot, a vállalkozást, és remélem, hogy viszi tovább. Mindig úgy bővítettük a vállalkozásunkat, hogy a biztonságra törekedtünk, hogy amit csinálunk, már eltartja magát, abból már megélünk. Mindig új kihívást kerestünk és továbbléptünk. A mi vállalkozói múltunkban is voltak vakvágányok. De mivel mindig megmaradtak az alapok, a pillérek, ezért ez sikerült. A családi vállalkozásunkban szerepet vállalunk: a férjem, jómagam és a két gyermekünk. A kisebbik gyermekünk sem akar a világban elhelyezkedni és tapasztalatot szerezni, azt mondta, hogy velünk akar dolgozni.*
- D alapító ügyvezető: *Most két éve egy nagyon komoly beruházást csináltunk, ami most kezd beérni: összetett bonyolult munkákat tudunk elvállalni az egész országban. Én látok benne fantáziát, bízom a fiatalokban. Az lenne jó, ha tőlük jönne egy nagyobb érdeklődés. A fiam még olyan fiatal. De nyilván szeretnénk őt is bevonni a cégbe. Van affinitása hozzá, technikailag nagyon ügyes, gyakorlatias gyerek. Szeretném látni, hogy át lehet adni az egész céget és azt a rengeteg tudást, amit összeszedtünk az évek során, amióta dolgozunk.*
- D házastárs, tulajdonos, vezető: *A fiatalabb generáció szereti azt a fajta feladatot, részmunkát, amit most csinál. A műhelyvezetői, az irodai munkákat, de mindenki fél a teljes egésztől. Ezt nem tudjuk, hogy ki tudja felvállalni, egyáltalán meg tudjuk-e*



*ezt családon belül oldani. Elbír-e a vállalkozás két vagy három családot? Ez is nagyon fontos dolog. Ki tudja felvállalni a vezetés feladatát?*

- *I nextgen ügyvezető: Ami a gyerekeket illeti, nagyon egyetérttek azzal, hogy nem vagyont meg pénzt kell örökíteni, hanem a lehetőséget kell megadni arra, hogy a vagyonszerzés lehetőségét meglássák. Én egyáltalán nem fogom arra kényszeríteni őket, hogy a cégnél dolgozzanak.*

*Egyelőre az összes akvizíciós folyamatot leállítottuk. Ennek van szentimentális oldala is. Úgy gondoljuk, hogy az édesanyám egy ilyen akvizíciós procedúrát nem biztos, hogy túlélne már lelkileg, ha mondjuk egy multi vagy valaki elkezdene ott neki okoskodni. Nem a pénz miatt, hanem bele kell számítani, hogy én túlélném-e, ha valaki az én szemétdombomon kezdené el osztani az észet. Mindig az volt a konszenzus, hogy köszönjük szépen, egyelőre jó így együtt.*

- *K alapító ügyvezető: Szeretnék oda eljutni, hogy részfeladatokat, eseti feladatokat látok el, de az egész cég vezetése már nem az enyém. Úgy gondolom, hogy a cégünk előbb-utóbb meg fog szűnni családi vállalkozásként, de tovább fog élni családi céggént (vállalatként), amelynek a fiam lesz az ügyvezetője.*
- *E nextgen ügyvezető: Igyekszünk mindazon értékeket, amiket a szüleink megteremtettek a számunkra, megtartani. Mind a tudásbeli, vezetésbeli értékeket átvenni, mind pedig, amiket nem csináltak szerintünk olyan jól, megpróbáljuk másként csinálni. Vagy sikerül, vagy nem alapon. Illetve lendülettel továbbfejleszteni mindazt, amit ők megteremtettek.*

## **Az eredmények elemzése – Következtetések**

Különböző tudományos műhelyekben folyik kutatás a családi vállalkozások témában. Jelen tanulmány is egy ilyen műhelymunka eredményei alapján íródott. A kutatásban részt vett vállalkozások mind hangsúlyozták a tudásmegosztás fontosságát, a jó gyakorlatok bemutatását, a követhető modellek megismerését a családi vállalkozások körében. Mindez szükséges ahhoz, hogy a gazdasági és társadalmi szempontból oly fontos szerepet betöltő családi vállalkozások sikeresen tudják legyőzni a környezeti kihívásokból adódó nehézségeket, továbbá a működésüket folyamatossá tudják tenni a sikeres utódlások révén.

Kutatásunk eredményei olyan családoktól származnak, amelyek sikeresen birkóztak meg a családi vállalkozás átadásával. Még ezek az utódlásban sikeres cégek is számtalan nehézségről számolnak be. Ugyanakkor fontos látni, hogy nem vizsgáltuk azokat

a cégeket, ahol ezt a folyamatot nem sikerült keresztülvinni, az elméleti részben tárgyalt sokféle ok következtében.

### *A kutatási kérdésekre kapott válaszok*

Az utódlás folyamata az alapító és a második generáció között a vizsgált családi vállalkozások körében többségében már lezajlott, néhánynál folyamatban van, egy esetben még előtte állnak. A folyamat során számos dilemma és számos megoldás fogalmazódott meg.

- A vizsgált családi vállalkozások közül 6 esetben már megtörtént az ügyvezetői pozíció átadása a következő generációnak. 4 esetben folyamatban van (már ki van jelölve az utód, bevonva a cégirányításba, folyik a felkészítése), 1 esetben a tulajdonosok még fiatalok (50-es évek), a gyerekeik a cégben dolgoznak, különböző területeken. Azt lehet látni, hogy noha az utódokat több esetben már gyerekkoruktól bevonták valamilyen módon a vállalkozásba, az átadás többségében nem volt megtervezett. Az elhúzó-dó folyamat a jellemző. Ez azért előnyös, mert az utód nem a mély vízbe lett bedobva, hanem volt elég idő, hogy cégvezetéssel kapcsolatos tapasztalatokat szerezzen.

- A vizsgált vállalkozások többségében követték az alapítók azt az elvet, hogy a gyerekeiknek szabad választási lehetőséget adtak. Ezt a nextgen nagyra értékeli, és a saját utódai számára is ezt tervezi biztosítani. Volt azonban arra is példa, hogy a szülői nyomás erőteljesen terelte az utódot a cégátvétel irányába.

- Az átadás folyamatában számos konfliktus léphet fel. Megfigyelhető az alapító és a nextgen eltérő értékeinek, céljainak az összeütközése. Minden esetben jeleztek konfliktust. Ennek fokozatai a kisebb zökkenőktől a „kemény dolog ez a családi vállalkozás” konfliktusokig terjednek. A kimenetelt befolyásolja az érzelmi kötődés (SEW).

- A konfliktusok forrása lehet a testvérek rivalizálása a családi vállalkozás vezetéséért. A vizsgált vállalkozások esetében számos jó megoldásra láthatunk példát. Tipikus megoldás, hogy a testvérek a cég különböző területeit irányítják.

- Az új generáció belépése a vállalkozás vezetésébe számos változást hoz, ami növeli a családi vállalkozás versenyelőnyét. Ilyenek: a digitális változások okozta kihívások kezelése, a nyelvtudás szerepe a külföldi piacra lépésben, a saját szaktudás bevonása új üzletágként, piac-, termék- és folyamatinnováció.

- A családi vállalkozások utódlásában kiemelt szerep jut az elődnek: milyen módon vonul vissza és adja át a stafétabotot. A vizsgált vállalatok esetében számos jó példát láthatunk arra vonatkozóan, hogy az alapító miként vesz részt a cég életében a visszavonulása után. Tipikusan a reprezentálás, a kapcsolatok megőrzése és erősítése,

a szimbólumszerep vagy szakértői szerep figyelhető meg. Olyannal nem találkoztunk a vizsgált vállalkozások esetében, hogy az előd passzívvá vált volna a vállalkozásban.

- A magyar családi vállalkozások mintegy 65-70%-ában van jelen a tulajdonosok és/vagy vezető munkatársak között a házastárs, illetve más rokon is. Mindez azért jelent magas kockázatot, mert a személyes síkok az üzleti érdekekkel ellentétesek lehetnek. Jellemző hiba, ha a kinevezések vezető elve a személyes kötődés és nem a kompetencia. A vizsgált vállalatok esetében látunk arra példát, hogy lehet ezt a kérdést jól kezelni. Tipikusan olyan családtagok dolgoznak a vállalkozásokban, akik szakmailag és emberileg is megfelelőek.

- A családi vállalkozás jövője szempontjából kulcsfontosságú, hogy a (még együtt tevékenykedő) elődök és utódok összehangolják a jövőre vonatkozó elképzeléseiket a családi vállalat vonatkozásában.

### *A szakirodalom tesztelése*

Tanulmányunkban azt is teszteltük, hogy a vizsgált vállalkozások generációváltással kapcsolatos folyamatai és tapasztalatai mennyire vannak összhangban a vonatkozó elméleti külföldi és hazai szakirodalmi források következtetéseivel és mennyire térnek el azoktól.

A hazai családi vállalkozások többsége – a vállalkozások alapításának tipikus ideje miatt – az első és a második generáció közti cégátadás idejét éli: előtte, alatta, utána. A harmadik generáció jelenleg még gyermek/iskolás, ezért a hazai családi vállalkozások között egyelőre ritka a második és a harmadik generáció közti átadás. Ahogy láthattuk, az első átadási folyamat többségében nem volt tervezett, ezért számos nehézséggel kell(ett) a családoknak megküzdeniük.

- Megállapíthatjuk, hogy Davies és Ma (2003) családi vállalkozásokra vonatkozó jellemzői a vizsgált vállalkozások esetében is megfigyelhetők, mint például a tulajdonos-menedzser dominanciája a döntéshozatalban, idegenkedés a nem családtag menedzserekkel szemben (lehetőség szerint a családtagnak – többségében a gyermeknek – való továbbadás a preferált), paternalizmus vagy az üzleti kapcsolatok személyes és szociális alapon szerveződése.

- Anderson és társai „kiterjesztett ökörszem” modelljét, valamint Gersick és társai háromdimenziós fejlődési modelljét kiválóan alkalmazhatónak láttuk a minta bemutatására (lásd A kutatás – módszer, minta, kutatási kérdések fejezetben). A vizsgált családi vállalkozások esetében a vállalkozás irányításában családtagok dolgoznak. Sikeresség-

gük igazolja Revilla, Pérez-Luño és Nieto (2016) eredményeit, miszerint a családtagok aktív részvétele a családi vállalkozás menedzsmentjében növeli a túlélés esélyét.

Megfigyelhettük a Habberson és Williams (1999) által bevezetett, „familiness” néven jelölt, csak a családi vállalkozásokra jellemző erőforrásokat is a vizsgált családi vállalkozások esetében, amelyeket Dyer (2010), Chrisman és társai (2003), Poza (2007), Astrachan, Klein és Smyrnios (2002) részletesen elemeztek, és amelyeket Gómez Meija és társai (2007), majd Zellweger és Astrachan (2008) szocioemocionális vagyonnak (*socio-emotional welth*, SEW) nevezték el, és amelyeket Romero és Ramirez (2016) is vizsgáltak. Ezek közül a vizsgált vállalkozások képviselői többször említik a személyes kapcsolatok fontosságát mind a családtagok közt, mind az alkalmazottakkal és az üzleti partnerekkel, az etikus magatartást. Jellemző a szülők munkája, erőfeszítései és eredményei iránti tiszteletet, a családi név jó hírének kiemelt őrzése (akkor is, ha a cégnévben nincs benne a család neve) (Lambrecht 2005), a régióba való beágyazódás, az önzetlenség a családtagok részéről a vállalkozás érdekében tett erőfeszítéseket illetően, továbbá a családi vállalkozás családtagok körében való továbbörökítésének a vágya.

- A Family Business Barometer és a PwC globális trendjei is azonosíthatók a vizsgált vállalkozások körében. Ezek többek között: a legtöbb válaszadó optimizmusa a családi vállalkozás jövőjét illetően; a tehetséges munkaerő bevonására való törekvés; a második generáció esetében megfigyelhető a vezetés változó arca; a generációk együtt dolgoznak a vállalkozásban; elhúzódó stafétabot-átadások. A családi és erős személyes kapcsolatok, valamint az etikusság miatt kialakult magas bizalmi szint a versenyhelyzetben a korábbinál is fontosabb előnnyé vált a családi vállalkozások számára. Központi kérdés a fenntarthatóságban és a digitális világban való túlélésben az informatikában jártas, „digitális” generáció szerepe.

- A vizsgált vállalkozások képviselői beszámoltak a jelen helyzetet megelőző vagy a jelenlegi konfliktusokról a mostani és a következő generációk között (lásd Le Breton-Miller et al. 2004; Meier-Schier 2016). Néha ez a konfliktus az előd személyében azonosítható, az átadás és a nem átadás dilemmáját élvén meg. A vizsgált vállalatok a stewardship elmélettel írhatók le (nem az ügynökségelmélettel), vagyis a családi cég jelenlegi sikeres működése azon múlt, hogy a családtagok össze tudták hangolni egymással a személyes érdekeiket, illetve alá tudták rendelni azokat a családi vállalkozás érdekének. A mind az elődök, mind az utódok szerepkeresésével kapcsolatos konfliktusok és dilemmák számos megoldáshoz vezettek, különös tekintettel az előd szerepére a vállalkozás irányításának átadása után. Így azonos megállapításra jutottunk Leach (2007), Csákné (2012), Reisinger és Kovács (2013), valamint Stavrou (1999) megállapításaival. A fémipari cégek esetében igazolódott Haberman és Danes (2007), vala-

mint Vera és Dean (2005) megfigyelése, miszerint a női utódoknak meg kell küzdeniük a nemükkel szembeni sztereotípiákkal.

Noha a hazai családi vállalkozások többnyire az első és a második generáció váltását élik (élték) meg, nemzetközi viszonylatban több száz éves tapasztalatok is rendelkezésre állnak: szakpublikációkban és szakmai fórumokon keresztül hozzájuk lehet jutni. Az akadémiai szféra számtalan kutatással, a hazai és nemzetközi szervezetek tudásmegosztással támogatják a folyamatot. Fontos ezeknek az eredményeknek az érdekeltekhez való eljuttatása, továbbá olyan fórumok szervezése, ahol tapasztalatok megosztására, átadására van lehetőség.

## Irodalomjegyzék

- Anderson, A. R. – Jack, S. L. – Dodd, S. D. (2005): The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review*, 18(2), 135–154.
- Astrachan, J. H. – Klein, S. B. – Smyrnos, K. X. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
- Basco, R. (2016): „Where do you want to take your firm?” A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *Business Research Quarterly*, 20(1), 28–44.
- Bogdány E. (2014): Átadni tudni kell! Vezetői szerep átadása a hazai kis- és középvállalkozásokban. Doktori értekezés, Pannon Egyetem, GSZDI.
- Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Steier, L. P. (2003): An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 441–448.
- Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Kellermanns, F. W. – Chang, E. P. C. (2007): Are family managers agents or steward? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60, 1030–1038.
- Chrisman, J. – Chua, J. – Litz, R. (2004): Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335–354.
- Corbetta, G. – Salvato, C. (2004): Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 355–362.

- Csákné Filep J. (2012): Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás. Doktori értekezés, BCE, Gazdálkodástani PhD-program. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne\\_Filep\\_Judit\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf).
- Davies, H. – Ma, C. (2003): Strategic choice and the nature of the Chinese family business: An exploratory study of the Hong Kong watch industry. *Organization Studies*, 24(9), 1405–1435.
- Davis, J. H. – Schoorman, F. D. – Donaldson, L. (1997): Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20–47.
- Gersick, K. E. – Davis, J. A. – Hampton M. M. – Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L. R. – Haynes, K. T. – Núñez-Nickel, M. – Jacobson, K. J. – Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Dyer, W. G. (2010): Are you the right type of family business? *Organizational Dynamics*, 39(3), 269–278.
- European family business barometer 2018. KPMG Enterprise and European Family Businesses. [kpmg.com/familybusiness](http://kpmg.com/familybusiness).
- Habberson, T. G. – Williams, M. L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–26.
- Heidrich, B. – Németh, K. – Chandler, N. (2016): Running in family – Paternalism and familiness in the development of family business. *Vezetéstudomány*, 47(11), 70–82.
- Jensen, M. – Meckling, W. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Kazmi, A. (1999): What young entrepreneurs think and do: A study of second-generation business entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship*, 8(1), 67–77.
- Konczosné Szombathelyi M. (2015): Családi vállalkozások generációváltásának kockázata. In Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): *A tudomány és a gyakorlat találkozása*. Kautz Gyula Emlékkonferencia elektronikus formában megjelenő kötet. Tanulmány: <http://kgk.sze.hu/a-tudomany-es-a-gyakorlat-talalkozasa>.
- Korpás Z. (2013): Kire bízom a ház kulcsát? Cégvezető utódkeresés a munkaerőpiacon. Előadás, Haszon Magazin Konferencia, 2013. szeptember 12.
- Leach, P. (2007): *Family Businesses the Essentials*. London: Profile Books.
- Le Breton-Miller, I. – Miller, D. – Steier, L. P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305–328.



- Makkos-Káldi J. – Eisingerné Balassa B. – Kecskés P. (2013): Aranyat ér-e az ezüstgeneráció? *Tér – Gazdaság – Ember*, 1(1), 119–134.
- Meier, O. – Schier, G. (2016): The early succession stage of a family firm: Exploring the role of agency rationales and stewardship attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256–277.
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I. (2003): Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, 1(1), 127–134.
- Németh K. (2017): Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői. Doktori értekezés. SZE RGDI.
- Németh K. – Németh Sz. (2017): A vezetői számviteli és controlling módszerek alkalmazása és szerepe a családi vállalkozások működtetésében, utódlási folyamatoknak sikeres menedzselésében – egy empirikus felmérés tapasztalatai, *Controller Info* (különszám), 213–229.
- Noszokay E. (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 48(6–7), 64–72.
- Poza, E. J. (2007): *Family Business*. Thomson South-Western.
- PwC Global Family Business Survey 2018. [pwc.com/fambizsurvey2018](http://pwc.com/fambizsurvey2018).
- Revilla, A. J. – Pérez-Luño, A. – Nieto, M. J. (2016): Does family involvement in management reduce the risk of business failure? The moderating role of entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 29(4), 365–379.
- Romero, M. J. M. – Ramírez, A. A. R. (2016): SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, 6(3), 1–9.
- Zellweger, T. M. – Astrachan, J. H. (2008): On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363.
- <http://www.hrportal.hu/hr/zwack-izabella-egy-csaladi-vallalkozas-generacios-kihivasairol-20111109.html>.
- <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/topglobal.html>.
- <https://ifera.org/ifera-2018-zwolle/>.