

A GENERÁCIÓVÁLTÁS MEGTERVEZETTSÉGE ÉS A CSALÁDI GAZDASÁGOK JÖVŐKÉPE KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉSEK

CORRELATIONS BETWEEN THE PLANNING OF GENERATIONAL CHANGE AND THE VISION OF FAMILY FARMS

Kovács Éva Katalin¹

¹ PhD hallgató, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar,
kovacs.eva.katalin@econ.unideb.hu

Kulcsszavak:

Utódlás, Családi gazdálkodók, Felkészültség, Tudatosság

Keywords:

Generational change, Family farmers, Preparedness, Awareness

Összefoglalás

A családi gazdaságok hosszú távú fenntarthatóságának egyik kulcseleme a sikeres generációváltás, melynek témaköre sohasem volt még aktuálisabb a magyar családi gazdaságok számára, mint manapság. Ezt bizonyítja az is, hogy nincs már olyan mezőgazdasági konferencia, gazdafórum vagy rendezvény hazánkban, amelyen ne kerülne szóba. Azonban a gyakorlatban az tapasztalható, hogy a legtöbb gazdaság esetén az utódlásra való felkészülés hiányos, amely veszélyeztetheti a gazdaság jövőjét. Ezért kutatásomban kifejezetten arra kerestem a választ, hogy a gazdálkodók hogyan ítélik meg saját családi gazdaságuk jövőjét és azt a generációváltás hogyan befolyásolja.

Abstract

One of the main elements of the long-term sustainability of family farms is the successful generational change, which topic has never been more relevant for Hungarian family farms than nowadays. This is also proved by the fact that there are no more agricultural conferences, farmers' forums or events in Hungary without this topic. However, in practice, the preparation for succession is deficient in most farms, which could threaten the future of the family farms. Therefore, in my research, I specifically examined how farmers evaluate the future of their own family farm and how it is affected by generational change.

1. Bevezetés

A családi gazdaságok vezetőinek számos döntési helyzettel kell szembenézniük, amelyek a különböző életciklusokban eltérőek lehetnek [6]. Az egyik legfontosabb kérdés a gazdaságátadás, amely egyúttal a vezetői szerep átadását is magában foglalja. A családi gazdaságok 40%-ánál a generációváltás kérdése nem halogatható tovább [7]. Ennek ellenére a hazai családi gazdaságok kétharmada teljesen figyelmen kívül hagyja az utódlást [4, 31]. Úgy gondolom, hogy ez leginkább a téma kényességével indokolható. A gazdaságátadás sok esetben még családon belül is csak ritkán kerül szóba, annak ellenére, hogy a téma elkerülhetetlen. Mivel ez az egyik legnehezebb feladat a gazdaságok életében, ezért tudatosan készülni kell rá [2, 23].

A sikeres generációváltás komoly tervezési folyamatot igényel, melyben a család fontos szerepet tölt be. A környezeti viszonyok egy életre meghatározzák az egyén magatartását és gondolkodásmódját, mivel itt tanulja meg az utód hogyan is viszonyuljon a világhoz [3]. Ebből kifolyólag az utódlás egyik alapvető lépése, hogy a gyermeket fokozatosan vonják be (korának megfelelően) a gazdaság életébe és annak feladataiba, ezáltal „belenő” a gazdaságba [4]. A

mezőgazdaság nemzetgazdasági jelentőségét nem lehet megkérdőjelezni [38, 14, 15, 11], a versenyképesség kialakulásában és a modern technológiák elsajátításában pedig a munkaerő képzésének van igen jelentős szerepe [13, 20, 21], ami a generációváltások során is szerephez jut [28]. A szakirodalomban számos befolyásoló tényezőt gyűjtöttem össze, amely hozzájárul a tudatos felkészüléshez és a sikeres generációváltáshoz, melyekre alapozva hipotézisemben azt feltételeztem, hogy *a generációváltás megtervezettsége jelentős hatással van a gazdaság jövőjére* (H1).

A kutatás fő célkitűzése feltárni a sikeres generációváltás lebonyolításhoz szükséges feltételeket, azaz tudományos megalapozottsággal megfejtetni a sikeres generációváltás titkát. A kutatásom további célja megvizsgálni, hogy *az utódlás megtervezettsége hogyan befolyásolja a karcagi családi gazdaságok jövőjét*.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A gazdaságátadás szakaszai

A generációváltás négy szakaszra osztható, melyek egymástól egyértelműen elválaszthatók. Az első szakasz az előkészítés. Ebben a szakaszban a kiválasztási feltételek meghatározása, a lehetséges utódok kiválasztása és megnevezése, a kiválasztás során a szabályok leszögezése, végül pedig egy közös jövőkép kialakítása és tervek készítése a vállalati struktúrára a legfontosabb. A második szakaszban az utódok képzése és betanítása zajlik, amely során információátadásra kerül sor. Ide tartozik minden képzés, szakmunkára való betanítás, üzleti életbe történő fokozatos bevonás. A harmadik szakaszban történik az utód kiválasztása, amikor is meghatározásra kerülnek a végső kiválasztási kritériumok, és véglegesítésre kerülnek a szabályok. Ekkor derül ki, hogy a kiválasztott utód illeszkedik-e a gazdaságba. A negyedik szakaszban a tőke-transzfer és a vezetés szerep átadása következik, melynek során az előd helyébe az utód lép, mely újabb kérdéseket vet fel. Úgy mint például, hogy az átmeneti időszakban ki legyen a vezető szerep és a többségi tulajdon, vagy a testvéri részesedés hogyan alakuljon [26, 42]. Az utódlás folyamata során a társadalmi tőke átadása négyféleképpen történhet: tervezetlenül; hirtelen; elszíven vagy természetesen [37]. Annál sikeresebb a családi gazdaság átvétele, minél felkészültebb az örökös [27]. A potenciális utódok közötti döntést számos tényező befolyásolhatja – pl. az utód neme, személyisége vagy azonosulása a családi gazdasággal [34]. A társadalmi tőke átadásán felül fontos még az jellemének és a készségeinek fejlesztése [33].

A generációváltás folyamatának megtervezésében alapvető szerepet játszik a család. A korai tervezés jelentőségét széles körben elismerik [10, 18, 30], ennek ellenére mégis csak nagyon kevés olyan gazdaság van, amely rendelkezik konkrét utódlási tervvel [43, 29]. Ez legfőképpen az első generációs családi gazdaságokra jellemző. A másod- vagy harmadgenerációs gazdaságok már sokkal nagyobb figyelmet fordítanak az utódlás megtervezettségére [36]. Az átadók sokkal motiváltabbak lesznek a gazdaságátadás megtervezésére, ha sikerül megfelelő jelöltet találni, akinek átadhatják azt [35]. Más kutatás alapján azonban nem találhatunk jelentős különbséget azon gazdaságok teljesítményében, ahol tervezték az utódlást és ahol nem. Így arra lehet következtetni, hogy a végső döntés meghozatala és annak módja sokkal fontosabb, mint maga az időzítés [9].

2.2. A sikeres generációváltás feltételei

Ahhoz, hogy a fejlődési folyamat akár több generáción keresztül is sikeres legyen, tervszerűen és megfelelően felkészülve kell elvégezni az átadással járó feladatokat [17]. Ezt szintén megerősíti, hogy a generációváltásra való felkészültség a fenntarthatóság egyik alapfeltétele [41]. A szakirodalmakat összevetve megállapítható, hogy a generációváltás összességében egy nagyon komplex folyamat. Abban azonban mind egyet értenek, hogy a generációváltásra való felkészülés legfontosabb alapfeltétele az idő [2]. Nagyon sok időt vesz igénybe, amíg az előd és az utód is felkészül a gazdaságátadásra és mindketten képesek megküzdenni a felmerülő döntési helyzetekkel továbbá ezek pszichológiai vetületeivel [8]. Az utódlás folyamata egyaránt hatással van az elődre, az utódra és az egész családjukra. Ebből kifolyólag az utódlást az átadónak alaposan meg kell terveznie. A gazdaságátadás folyamata akkor tekinthető sikeresnek, ha a család által kitűzött célokat sikerül elérni.

A generációváltásra vonatkozó stratégia és a stakeholderek elköteleződése a sikeres utódlás legfontosabb előfeltételei [8, 16]. Sokkal könnyebben zajlik le az utódlás, ha a gazdaság vezetése átláthatóbb és formális szabályok szerint végzik a tevékenységüket. Ehhez élesen el kell választani a családi tanács, a vezető és az igazgatóság szerepkörét. A generációváltás első lépése az elődök figyelmének felhívása. Azonban hatalmas probléma, hogy a közmédiában csupán a generációváltás fontosságát és annak nehézségeit emelik ki, megoldási lehetőségeket viszont nem vázolnak fel. Sokkal inkább tanácsadók vagy szakértők bevonását javasolják [24]. A hazai családi gazdaságokra azonban nem jellemző a külső szakértők bevonása. Ez legfőképpen a bizalom és a megfelelő anyagi fedezet hiányával magyarázható. Az általános vállalkozói szemlélet szerint a gazdaság vezetői ragaszkodnak a függetlenséghez és csakis a saját döntéseikben bíznak, emiatt bizalmatlanok lehetnek a külső szakértőkkel szemben. Ezért a szakértők bevonását csak akkor javasolják, ha az átadó már meghozta a saját döntéseit, realizálta a saját korlátait és megfogalmazta a témával kapcsolatos kérdéseit. Ebben az esetben már nagyobb eséllyel fogják elfogadni a tanácsadók iránymutatásait [5].

Az Agrya 2017-ben végzett kutatása során kifejezetten azt vizsgálta, hogy a gazdálkodók hogyan vélekednek a sikeres generációváltás feltételeiről. A válaszadók véleménye alapján mindenképpen megkönnyítené a generációváltást az adminisztratív terhek csökkentése és a plusz pontszámok odaítélése a családi gazdaságoknak a pályázatok esetén. A válaszadók véleménye szerint fontos lenne mind az átadó mind pedig az átvevő oldalán egyfajta szemléletváltás. Ehhez szükséges néhány jó példa, amelyben ki van hangsúlyozva, hogy egy egész élet munkája veszhet el, amennyiben nem kezdenek el időben megfelelő döntéseket hozni. A fiatalok számára az egyik legfontosabb tényező, hogy biztos és kiszámítható jövőt lássanak a családi gazdaságukban, így könnyen tudjanak tervezni és családot alapítani. A válaszadók többsége szívesen részt venne célirányos segítő programokban (felvilágosító rendezvényeken, mentorprogramokban), melyek segítenék a tudatos felkészülést a generációváltásra és kidolgozott megoldásokat nyújtanának számukra. A generációk közti kommunikációt tovább javíthatná, ha olyan fórumokat rendeznének, amelyen több idős és fiatal gazda egyszerre részt vehetne. Így látnák a szülők, hogy mit akarnak a gyerekek és a gyerekek is hallhatnák a szülők tapasztalatait. Véleményük szerint hasznos lenne egy olyan összefoglaló, amely a gazdaságátadás konkrét lépéseit határozza meg. Mind egyetértettek abban, hogy a legfontosabb a tudatos nevelés a gazdálkodásra már kisgyermek kortól elkezdve. A válaszadók többsége úgy vélte, hogy mindenképpen érdekeltté kell tenni az elődöt gazdasága átadására, mivel a gyakorlatban az tapasztalható, hogy az átadók csak abban az esetben engedik el a hatalmat, ha már fizikailag nem képesek tovább csinálni, és nem akkor, amikor az az utódnak ideális lenne [1]. Az idősebbek ragaszkodása a tulajdonhoz és az irányításához nagymértékben gátolja a fiatalabb generáció kockázatvállalási hajlandóságát és fejlesztési lehetőségeinek kihasználását [19].

A sikeres generációváltás további feltétele a támogató közeg a megléte, melyhez - a későbbi vita elkerülése érdekében javasolt a gazdaság értékeinek írásba foglalása. A generációváltás folyamatát érdemes két részre bontani, az elődöt és az utódot érintő kérdésekre. Fontos mindkét fél megfelelő felkészítése és a generációváltás lépéseinek tudatosítása. Az utód felkészítése során fontos az elkötelezettségének kialakítása és annak motiválása. Az elődöknek nagyon pontosan kell megfogalmazniuk az utódjelölttel szembeni elvárásaikat. Tudatosan kell fejleszteni az utódjelölt képességeit. Végül pedig építő ötleteit meg kell hallgatni és támogatni, ezzel buzdítva az önállóságra [39]. Az előd felkészítése leginkább a tervezésben rejlik. Első lépésként meg kell tervezni a visszavonulás pénzügyi oldalát, amely az előd nyugdíjas éveinek anyagi támogatására vonatkozik. Majd tulajdonosi oldalról kell megtervezni a visszavonulást, melyhez elsőként a tulajdonjog kérdését kell tisztázni, vagyis átadásra kerül-e a gazdaság tulajdonjoga vagy sem, ha igen, milyen mértékű az átadás (teljes vagy részleges). Ennek eldöntéséhez érdemes egy szakértő véleményét kikérni [39]. A legideálisabb eset az, ha az utódot résztulajdonosi szerepbe vonják be, amelynek alapfeltétele valamilyen (gazdasággal kapcsolatos) teljesítmény elérése, például egy projekt sikeres lebonyolítása vagy egy szakirányú képesítés megszerzése. Ezután érdemes megtervezni az előd visszavonulását, méghozzá egy középvezetői szint kialakításával. Ekkor már egyre több feladatot kell bízni az utódra. Ennek lépéseit, időpontjait érdemes előzetesen fixálni. Végül pedig fontos a visszavonulás lelki oldalának megtervezése is, mely során az előd érdeklődési körét tudatosan elvezetik a gazdaságról, melyhez szintén érdemes szakember segítségét kérni, amennyiben szükséges. Mindezek megkönnyítése végett egy utódlási napló vezetése indokolt, amelyben a folyamat főbb lépéseit, azok várható idejét és az adott szakaszhoz tartozó részcélok teljesítésének feltételeit rögzítik. Szintén

hasznos lehet az utódlási folyamathoz kialakított fő mutatószámok alakulását is nyomon követni, melyeket összefüggésbe lehet hozni a fő teljesítménymutatókkal. A napló vezetésének akkor van a legnagyobb haszna, ha az abban kitűzött célokat félévente vagy évente értékeli és felülvizsgálják. A naplót akár már fiatal korban érdemes elkezdni, kezdetben játékos formában, majd az utód növekedésével egyre komolyabban kell azt venni. Így ki lehet alakítani egyfajta családi hagyományt is a napló kezelésével kapcsolatban, amely tovább erősítheti az átvétel folyamatának fontosságát az utódban [40].

Ezek után fontos kérdés, hogy honnan tudhatjuk, hogy a generációváltás sikeres volt-e. Az utódlás sikeressége mérhető a gazdaság sikerességének mértékével a generációváltást követően [43]. Úgy vélem, hogy az utódlás sikeressége a generációk számával is mérhető, hiszen minél több generációs családi gazdaságról van szó, annál gördülékenyebben zajlottak le a gazdaságátadások. Azért is lehetnek sikeresek a több generációs családi gazdaságok, mivel több családtag az előd és az utód szerepét is betöltötte, így képesek átlátni komplexen mindkét oldalát az utódlásnak.

3. A kutatás módszertana

Kutatásom során primer és szekunder kutatást egyaránt végeztem. Szekunder kutatásom keretében hazai és nemzetközi szakirodalmakat és statisztikai adatbázisokat elemeztem. A szekunder adatfeltárás eredményeire alapozva primer kutatásom során kérdőíveket készítettem szülővárosomban Karcagon. A település mezőgazdasági beállítottságú és a családi gazdaságok igencsak domináns szerepet töltenek be. Ezért is tartottam fontosnak családi gazdálkodóként (és lokálpatriótaként), hogy a vizsgálatomat a településen végezzem el.

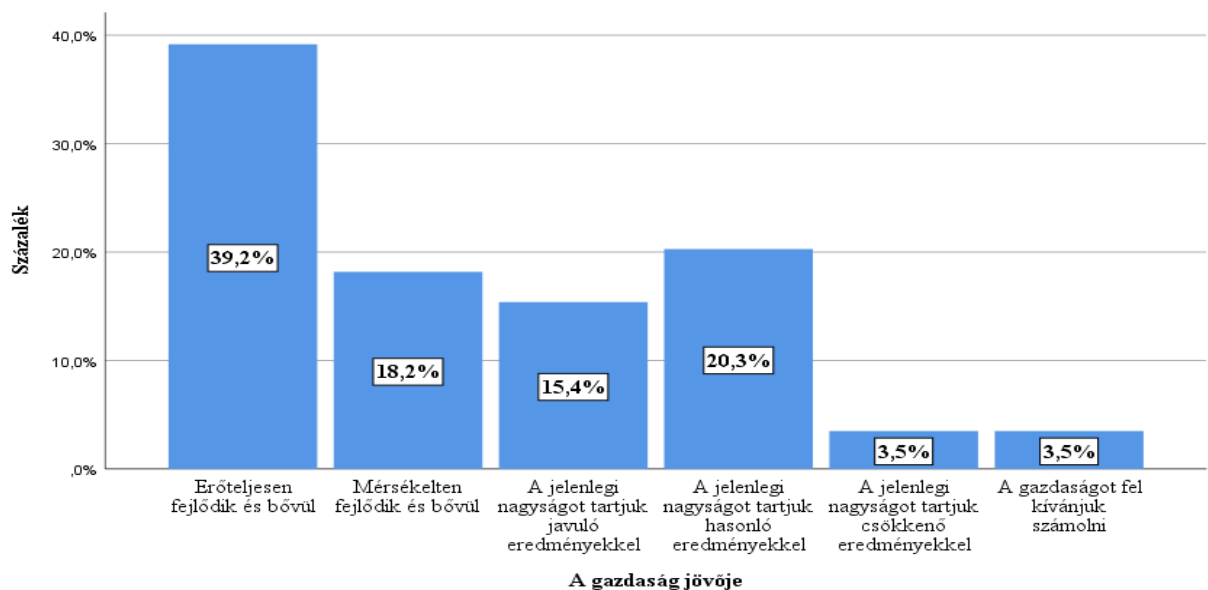
Kérdőívet olyan karcagi családi gazdálkodók töltöttek ki, akiknél aktuális a generációváltás kérdése. A kérdőíveknél közvetlen adatgyűjtésre törekedtem, mivel úgy gondoltam, hogy több gazdálkodóhoz tudom így eljuttatni a kérdőívet, mint elektronikus formában. Kérdőíves megkeresésnél próbáltam a reprezentativitásra törekedni, azonban végül 143 gazdálkodót sikerült elérnem. Így a mintám ugyan nem mondható reprezentatívnak, mégis tükrözheti a karcagi családi gazdaságok valós véleményét az utódlásról, hiszen a helyi családi gazdálkodók kb. 59%-át sikerült felkeresnem. A kérdőívet három fő kérdés csoportra osztottam, a saját gazdaságra vonatkozó kérdésekre, a családi gazdaságról szóló és a sikeres generációváltáshoz szükséges tényezőkről szóló kérdésekre és végül a gazdálkodóra vonatkozó kérdésekre. Az első két kategória kitöltése kötelező volt mindenki számára, majd a gazdálkodók kiválaszthatták, hogy milyen szerepet töltenek be a gazdaságon belül. Itt a kérdőívem kettévált az elődre és az utódra vonatkozó kérdésekre.

A gazdálkodók válaszait a Microsoft Excel 2019 és az IBM SPSS 26 program segítségével dolgoztam fel. Az eredmények elemzéséhez nem paraméteres próbákat, keresztábra elemzést és Spearman és Pearson korrelációt végeztem. A kutatás során a skálák normalitásának tesztjéhez Kolmogorov-Szmirnov tesztet készítettem [25]. A kategorikus változók közti kapcsolatok vizsgálatához elsősorban a Pearson-féle Khi-négyzet próbát végeztem. [32]. Több csoport közötti különbség kimutatásához, medián próbát végeztem, melynek során az összes nagyságrendi sorba rendezett adat mediánja került felhasználásra. A vizsgálati tényező medián értékeit két egymástól függetlenül képzett csoportban a Mann-Whitney próba hasonlítja össze [12]. Amennyiben kettőnél több csoportot vizsgáltam, a Mann-Whitney próbát ki kellett terjeszteni Kruskal-Wallis elemzésre. A segítségével megvizsgálható, hogy egy adott csoportosítás során a vizsgálati tényező mennyiségi alakulása különbözik-e [22].

4. A kutatás eredményeinek bemutatása

H₁ hipotézisem szerint *az utódlás megtervezettsége jelentős hatással van a gazdaság jövőjére*. Ezalatt azt értem, hogy a megtervezettség és a felkészülés a gazdaságátadásra befolyásolja a gazdaság jövőjének alakulását. Ezért elsőként azt vizsgáltam, hogy a gazdálkodók hogyan látják saját családi gazdaságuk jövőjét (1.ábra).

Az első ábra alapján megfigyelhető, hogy a gazdálkodók többsége optimistán tekint a jövőre. Az általam megkérdezett gazdálkodók 39,2%-a úgy véli, hogy gazdasága erőteljesen fejlődni és bővülni fog. A gazdálkodók 39,2%-a szerint a gazdaságuk jelenlegi nagyságát fogják tartani, míg 3,5% pedig úgy véli, hogy szeretné a jövőben a gazdaságát felszámolni.



1.ábra: A vizsgált gazdaságok jövőképe a válaszadók véleménye alapján (N=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2020

A gazdaságok jövőképét több változóval is összevettem, mely során azt vizsgáltam, hogy van-e valamilyen szignifikáns összefüggés. Ezek az alábbi tényezők voltak:

1. gördülékenység
2. megélhetés biztosítása, ha családi kézben marad a gazdaság
3. nagyfokú tudatosság
4. utódjelölt megfelelő képzése, betanítása
5. utód szakirányú végzettsége
6. utód gazdaságban töltött éveinek száma
7. utód legmagasabb iskolai végzettség
8. nevelés fontossága
9. szaktanácsadó segítsége az utódlás során

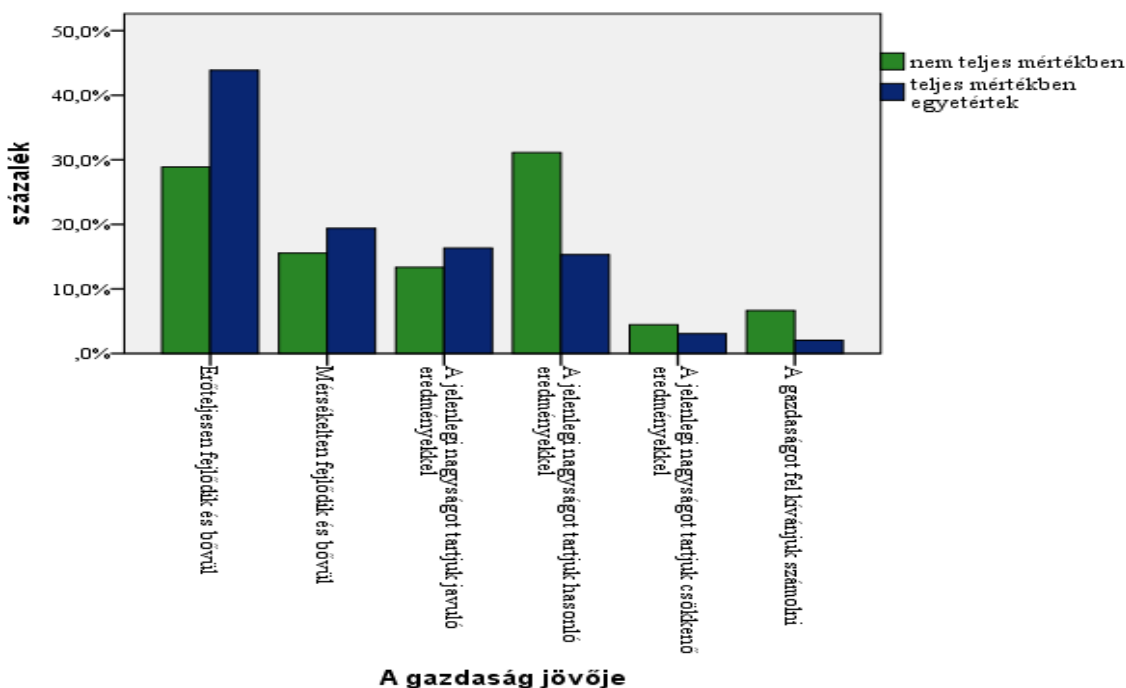
A megkérdezett gazdálkodók 95%-a egyetértett azzal, hogyha a gazdaság családi kézben marad, az hosszú távon biztosíthatja a család megélhetését. A válaszadók 94%-a szerint a nagyfokú tudatosság és a megfelelő képzés biztosítása az utódok számára elengedhetetlen. A gazdálkodók 97%-a szerint a tudatos nevelés már kisgyermekkorban történő elkezdése szintén fontos a sikeres utódláshoz. A válaszadók 56%-a teljes mértékben, 39%-a pedig kismértékben értett egyet azzal a kijelentéssel, miszerint a gazdaságok családi kézben tartása hosszú távon biztosítja a megélhetést a családi gazdálkodók számára.

A leíró statisztikát elvégezve megállapítható, hogy alapvetően kétféle válasz volt jellemző (akik teljes mértékben egyetértettek és akik kismértékben értettek egyet). Mivel nagyon kevés volt az 1-3-ig értéket megjelölők aránya, emiatt a beérkezett válaszokat két fő csoportra osztottam a kódolást követően. Az átkódolást megelőzően lineáris regresszió elemzéssel vizsgáltam meg, hogy valamelyik tényező befolyással van-e a gazdaság jövőjére. A függő változó a gazdaság jövője volt, a független változók pedig a korábban felsorolt tényezők (gördülékenység, megélhetés, tudatosság, képzés, szakirányú végzettség, nevelés, gazdaságban töltött évek száma, szakértő igénybevétele). Egy ANOVA tábla alapján ENTER módszer segítségével kevés szignifikancia volt látható ($p=0,257$). Ezért STEPWISE módszerrel újrafuttattam az elemzést, ugyanis ez a módszer már csakis azokat a tényezőket veszi figyelembe, melyeknél szignifikáns eredmény található. Ezzel a módszerrel egyedül a gördülékenység mutatott szignifikáns eltérést ($p=0,065$). Úgy vélem, hogy az eredmény logikus hiszen, ha a gazdaságátadás gördülékenyen megy, akkor a család is sokkal pozitívabban fogja megítélni a gazdaság jövőjét.

Ahogy az már korábban említésre került, a görbülékenység inkább a jelenhez közeli állapotot írja le, ezért fontosnak tartottam megvizsgálni a hosszú távú folyamatok hatását is külön a gazdaság jövőjére. Emiatt a következő vizsgálatomban a görbülékenységet kivettem, hogy megvizsgálhassam a többi befolyásoló tényező szignifikanciáját. Ismét egy lineáris regressziót futtattam le, azonban ezen a szinten nem kaptam szignifikáns eltérést. Emiatt a gyakoriságok alapján elkezdtem átkódolni a tényezők skáláit. A kódolást követően a vizsgált mintát aszerint osztottam fel, hogy a kitöltő teljes mértékben egyetért-e az adott tényező fontosságával vagy sem. A megélhetés, tudatosság, képzés és nevelés kategóriák esetében hoztam létre új kétértékű skálákat „skala2” néven. Ezt követően újra lefuttattam a lineáris regressziót, amelynek eredményeként a neveléssel szignifikáns eredményt kaptam ($p=0,024$).

Ezután ellenőrzésként a „nevelés2” skálát kivettem, hogy megtudjam más tényezővel is található-e szignifikáns eredmény. Azonban arra jutottam, hogy a bent maradt tényezők nincsennek jelentős befolyással a gazdaság jövőjére. A vizsgált mintában egyedül csak a nevelés hozható összefüggésbe a gazdaság jövőjével. Ez leegyszerűsítette a feladatot, hiszen ezt a két csoportot kellett vizsgálnom. Az átkódolást követően az 5 érték azt jelentette, hogy teljes mértékben egyet ért a gazdálkodó, a 4-es jelentése pedig nem teljes mértékben ért egyet a gazdálkodó az adott állítással.

Ezt követően megvizsgáltam a két csoport közötti eltérést egy csoportosított oszlopdiagram segítségével, amelyben a csoportosító változó a „nevelés2” (2.ábra).



2.ábra: A vizsgált gazdaságok jövőképe és a neveltetés fontossága közötti összefüggés (N=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2020

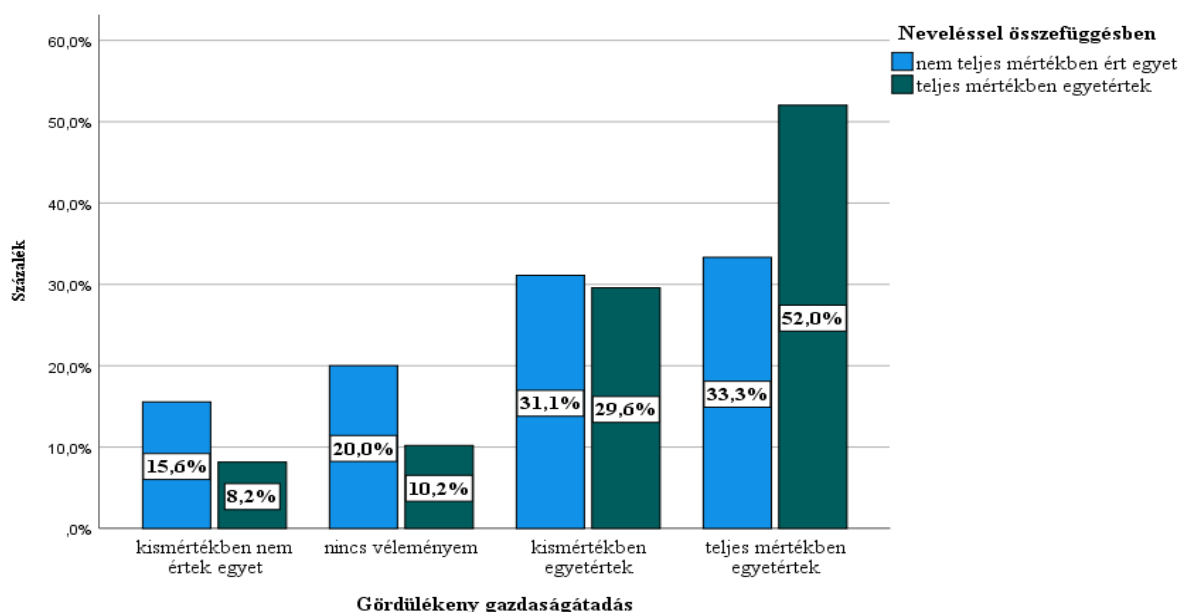
Ez alapján látható, hogy azok, akik a nevelést fontosnak tartják azok gazdasága erőteljesen fejlődik és bővül. A ábrán látható továbbá, hogy akik véleménye szerint kevésbé fontos a neveltetés, azok gazdaságának jövőképe is sokkal kedvezőtlenebb képet mutat. Továbbá fontos még kiemelni, hogy nem feltétlenül lesz negatív azok jövőképe, akik nem teljes mértékben tartják fontosnak az oktatást, azonban sokkal inkább jellemző a stagnálás gazdaságukra. Vagyis a fejlődés helyett a jelenlegi nagyságot szeretnék tartani hasonló eredményekkel.

A két csoport közötti hasonlóság vizsgálatához egy nem normális eloszlású változó mentén egy Mann-Whitney tesztet végeztem el. Ennek eredményképpen szignifikáns különbség volt felfedezhető a két csoport között ($p=0,015$). A két csoport rangátlagait összehasonlítva megfigyelhető, hogy azok, akik nem teljes mértékben értettek egyet nagyobb átlag ranggal (továbbiakban: MR) rendelkeztek

(MR=83,98). Ebből kifolyólag azt mondhatjuk, hogy szignifikánsan pozitívabban látják a gazdaságuk jövőjét azok a gazdálkodók, akik a nevelést különösen fontosnak tartják (MR=66,50).

Megállapítható továbbá, hogy akik fontosnak tartják a nevelést, azok családi gazdasága véleményük szerint erőteljesen fejlődni és bővülni fog (45%). Azok körében pedig, akik nem teljes mértékben tartják fontosnak a nevelés kérdését az erőteljes fejlődés aránya mindössze 30%, amely mellett a stagnálás szintén 30%-os értéket képvisel.

Ezt követően azt vizsgáltam, hogy a neveltetés milyen összefüggésben van a gördülékenységgel. Azért tartottam fontosnak megvizsgálni, mivel úgy véltem, hogy akik nagy hangsúlyt fektetnek a neveltetésre, azok gazdaságátadása is gördülékenyebb lesz. A gördülékeny generációváltás pedig (mint korábban kiderült) pozitívan befolyásolja a gazdaság jövőjét. Ehhez elsőként a gördülékenységre beérkezett válaszok körében vizsgáltam a gyakoriságokat. A megkérdezett gazdálkodók 46%-a szerint teljes mértékben gördülékeny, 30%-a szerint pedig kismértékben gördülékeny a gazdaságátadás saját családjában. A gazdálkodók mindössze 5%-a (7fő) nem tartja egyáltalán gördülékenynek a gazdaságátadást. A gazdálkodók 13%-ának nincs véleménye, a 6%-uk pedig kismértékben nem értett egyet. Ezért egy újabb skálát képeztem „gördülékeny2” néven, ahol a két utolsó értéket (egyáltalán nem ért egyet és kismértékben nem ért egyet) összevontam, ezáltal egy négyfokú skálát kaptam. A gazdálkodók 11%-a valamilyen szinten nem ért egyet, 13%-uknak nincs véleménye és a fennmaradó válaszadók gördülékenynek gondolják a generációváltást valamilyen szinten. A „nevelés2”-t és a „gördülékenység2”-t elsőként egy nominális ábrán vettem össze (3. ábra). Megfigyelhető, hogy akik fontosabbnak tartják a nevelést (52%) azoknál a gazdaság átadása is sokkal gördülékenyebb.



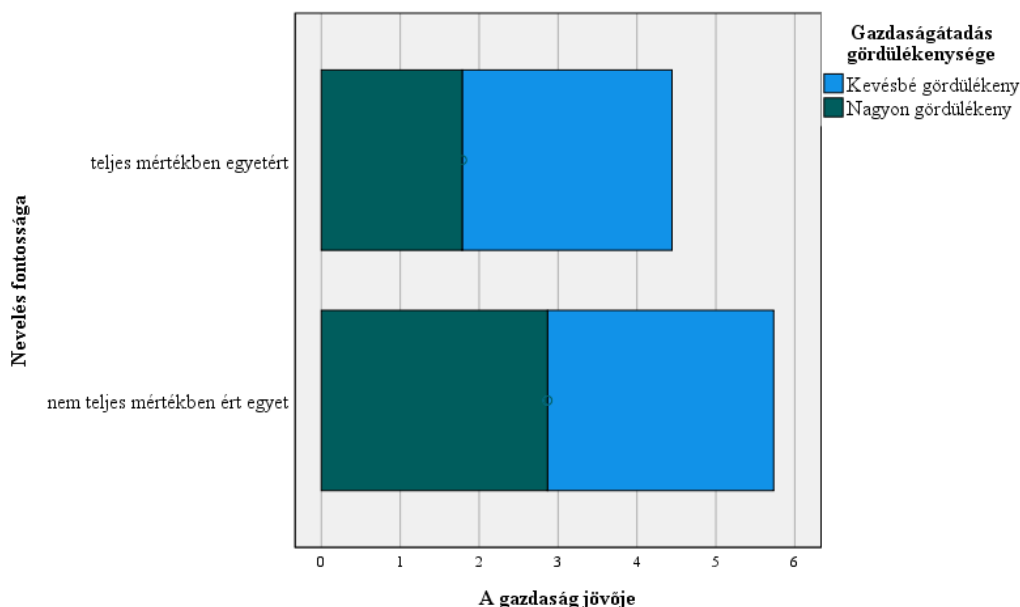
3.ábra: A nevelés és a gördülékenység összefüggései (N=143; m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2020

Ezután azt vizsgáltam, hogy a két tényező között milyen összefüggés található, melyhez egy keresztábra elemzést végeztem. A Mann-Whitney próba alapján arra a következtetésre jutottam, miszerint, akik teljes mértékben egyetértenek a nevelés fontosságával, ott a rangátlag 77,28, akik pedig nem teljes mértékben értenek egyet, ott a rangátlag 60,50, vagyis ez a különbség szignifikáns ($p=0,016$).

Mivel a kilátásokra a neveltetés és a gördülékenység gyakorolt jelentős befolyást, fontosnak tartottam vizsgálni azt is, hogy ez a két tényező együttesen hogyan befolyásolja a gazdaság jövőjét. Ehhez egy kétszemponos Anova elemzést készítettem. Ekkor ismét a gördülékenység volt a jelentősebb hatással ($p=0,037$) a gazdaság jövőjére.

A 4. ábrán az Y tengelyen a kisebb értékek jelentik az erőteljesebb fejlődést. Látható, hogy minél magasabb az értéke, annál kevésbé pozitív a gazdaság jövőképe. Az ábrán megfigyelhető továbbá, hogy a gördülékenység növekedésével javulnak a gazdaság kilátásai is. Ennek ellenére azoknál, akik nem tartják fontosnak a neveltetést, hiába gördülékeny a generációváltás, a gazdaság mégsem mutat fejlődő tendenciát. Megállapítható tehát, hogy a neveltetés hatással van a gördülékenységre, a gördülékenység pedig a gazdaság jövőjére. Ez egy tipikus közvetítő hatásnak mondható, azaz, ha a neveltetés megfelelő volt, akkor gördülékeny lesz az utódlás folyamata, ebből kifolyólag pedig erőteljesen fejlődni fog a gazdaság.



4. ábra: A gazdaság jövőképe alakulása a nevelés és a gördülékenység függvényében (N=143; m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2020

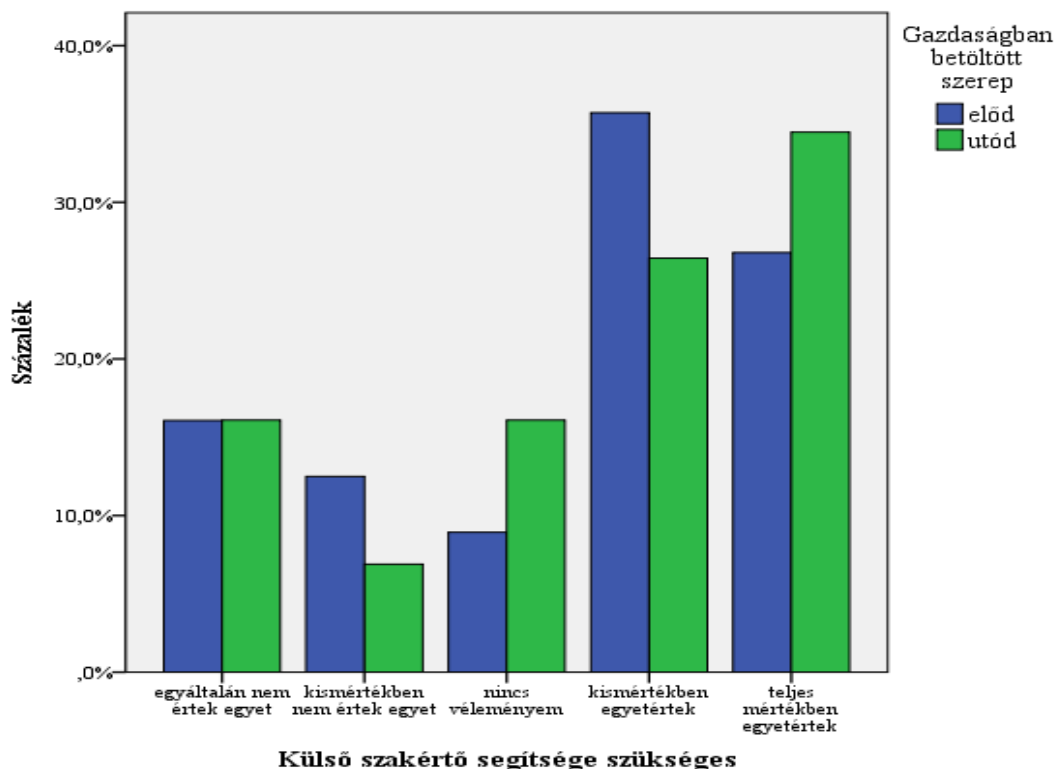
Azonban ez még szignifikánsan nem támasztható alá, ezért a gördülékenységből egy újabb kétértékű skálát képeztem „gördülékenység3” néven. Ezen a skálán az újrakódolást követően a két kategória: a teljes mértékben egyetértek =5, illetve a többi kategória összevonása (1-4)=4 értéket vette fel. Ezt a skálát összevettem a „nevelés2” skálával egy varianciaanalízis segítségével. Ekkor már az eredmény majdnem szignifikáns a gördülékenység esetében ($p=0,092$). A nevelés kérdésében pedig határozottan szignifikáns eredményt kaptam ($p=0,014$).

Megfigyelhető, hogy a legoptimálisabb helyzet az az, ha mindkét tényezőt fontosnak tartják a gazdálkodók. Ha a kitöltő nem tartja fontosnak a neveltetést, akkor a hiába gördülékeny a gazdaságátadás, a családi gazdaság jövője stagnálni fog, vagyis a kilátások egyformán rosszak. Ezek a kilátások csakis abban az esetben javulnak, amennyiben a gazdálkodók figyelmet fordítanak a neveltetésre is. Vagyis a gördülékeny gazdaságátadás önmagában még nem elég garancia a biztos jövőhöz.

A következőkben úgy véltem, hogy azokban a családi gazdaságokban, ahol szaktanácsadót vettek igénybe, a generációváltás gördülékenyebben játszódott le. Ekkor elsőként azt vizsgáltam, hogy mennyire tartják szükségesnek a sikeres utódláshoz a külső szakértő igénybevételét a gazdálkodók. Majd azt vizsgáltam, hogy mennyire függ össze a gazdaságátadás gördülékenységevel. Ezt követően pedig a gördülékenységet azzal vetettem össze, hogy igénybe fognak-e venni külső szakértőt az utódlás során.

A szaktanácsadó igénybevételének fontosságát mindkét csoport kitöltötte. Ezért elsőként a válaszok gyakoriságát futtattam le. A gazdálkodók 61,6%-a szükségesnek tartja a külső szakértő segítségének bevonását valamilyen szinten (31,5% nagyon; 30,1% kevésbé, de fontosnak tartja). Mann-Whitney próba segítségével ezeket összevettem a gazdaságban betöltött szerep alapján (előd

vagy utód), mivel érdekelt, hogy a két csoport között eltérnek-e a vélemények a szaktanácsadó szükségességével kapcsolatban (5.ábra).



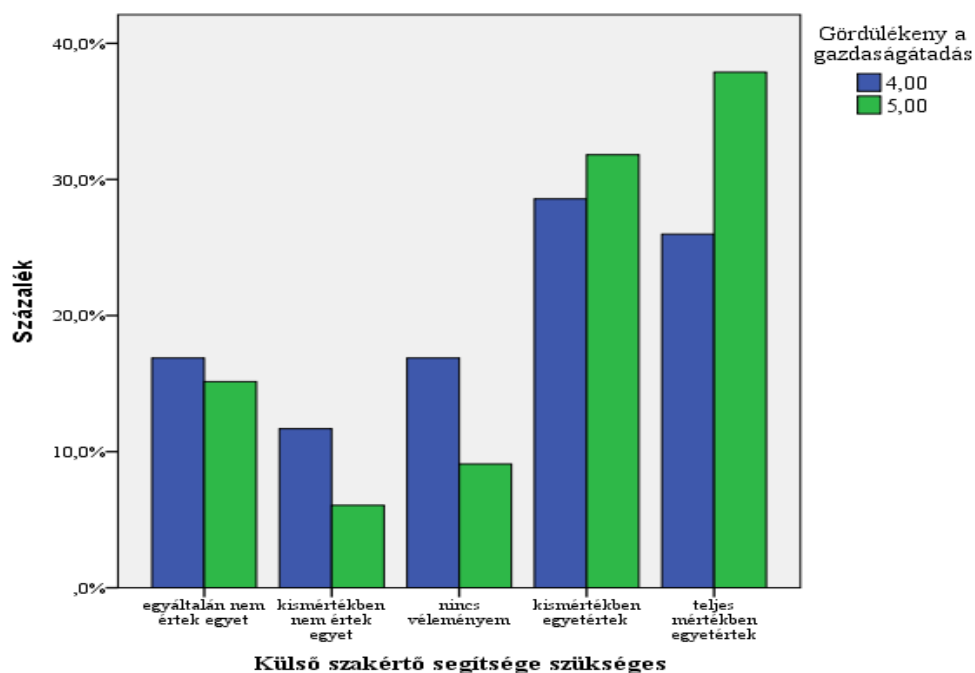
5.ábra: Külső szakértő szükségessége a két csoport véleménye alapján (N=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2020

Ahogy az 5. ábrán is megfigyelhető, az elődök és az utódok csoportja is fontosnak tartja a külső segítség igénybevételét, azonban az utódok kicsit fontosabbnak tartják, mint az elődök. A Mann-Whitney teszt alapján azonban nincs szignifikáns különbség a két csoport véleménye között ($p=0,581$; $MRe=69,70$; $MRu=73,48$).

A külső szakértő fontosságának és a gördülékenységnak az összehasonlításához egy nem paraméteres korrelációt készítettem, melyhez (a korábban már újrakódolt) kétfokú (teljes mértékben egyet éretek=5, a többi kategória (1-4) =4) gördülékeny skálát használtam. A Spearman korreláció alapján szignifikáns ($p=0,19$) eredményt kaptam, azonban a korreláció nem túl erős ($\rho=0,196$). Ezt a 6.ábra szemlélteti, melyen látható, hogy az elődök és az utódok eltérően látják a gördülékenység szintjétől függően a szaktanácsadó szükségességét. Azokban a gazdaságokban, ahol nagyobb a gördülékenység mértéke sokkal fontosabbnak tartják a külső szakértő segítségét. Azoknál pedig, akik kevésbé tartották fontosnak, a gazdaságátadás is kevésbé gördülékeny.

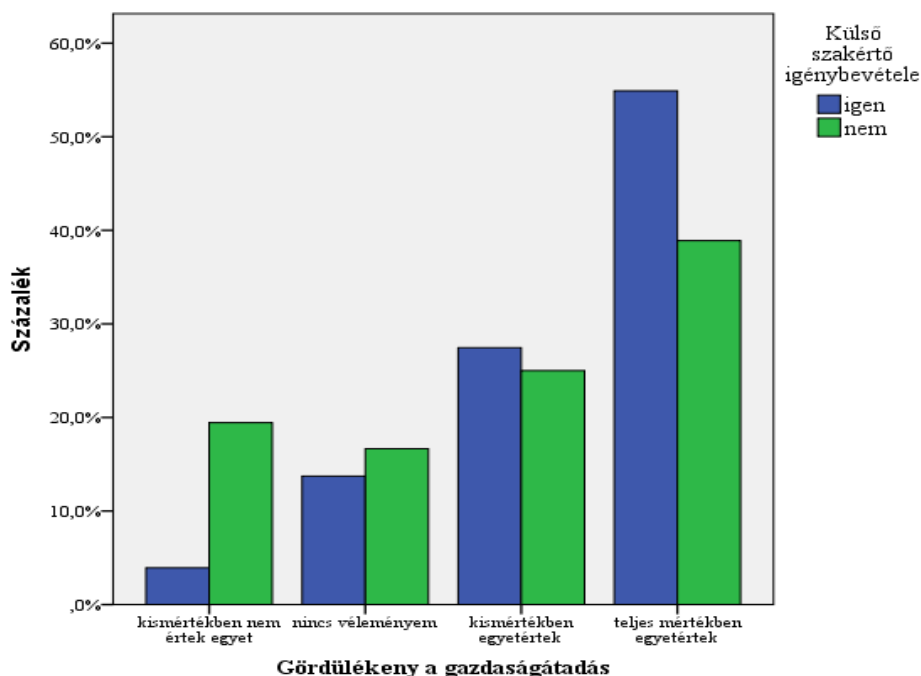
Ahhoz, hogy pontosabb képet kapjak elvégeztem egy Mann Whitney tesztet, mely során azonban azt láthatjuk, hogy szignifikáns a különbség azok véleménye között, akik fontosnak tartják a szaktanácsadó igénybevételét és akik nem ($p=0,089$; $MR_4=66,73$; $MR_5=78,15$). Az elemzés alapján szignifikáns, de nem erős korreláció mutatható ki a gördülékenység mértéke és a külső szakértő igénybevétele között. Tehát a szaktanácsadó segítségével valóban gördülékenyebb lehet a generációváltás folyamata. Ezt követően korrelációt készítettem a két csoport véleménye alapján a gördülékenység mértékére. Az elődöknél megfigyelhető korreláció ($\rho=0,355$) és az eredmény szignifikáns ($p=0,007$). Az utódoknál azonban nincs szignifikáns kapcsolat a gördülékenység és a szaktanácsadó szükségessége között ($\rho=0,062$; $p=0,569$). Ezek alapján megállapítható, hogy a vizsgált mintában szereplő elődök jobban tisztelik a szakértőket, míg az utódok úgy gondolják, hogy nem feltétlenül szükséges az igénybevételük. Ez nagyon meglepő volt számomra, hiszen a gyakorlatban azt tapasztaltam, hogy az idősebb generáció nehezebben enged a bizalmába egy kívülről érkezett embert.



6.ábra: A külső szakértő szükségessége a gördülékenységi szintje alapján (N=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2020

Ezt követően azt vizsgáltam, hogy az átvevők szerint vesznek-e igénybe szaktanácsadót az utódlás során és ez hogyan összefügg-e a gördülékenységi mértékével. Elsőként egy Mann-Whitney teszt segítségével a 2 értékű gördülékenységi skálával hasonlítottam össze a szakértő igénybevételét, mely során szignifikáns eredményt kaptam ($p=0,045$). Megállapítható, hogy az átlagang azoknál volt nagyobb, akik szerint szükséges a külső szakértő igénybevétele (MR5=48,24, MR4=38). Az elért eredményeket a 7.ábrán szemléltetem.



7.ábra: Külső szakértő igénybevétele és a gördülékenység közötti összefüggés (N=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2020

Tehát összességében megállapítható, hogy azokban a gazdaságokban, ahol külső szakértőt vettek/vesznek majd igénybe vagy szükségesnek tartják a segítségét a jövőben gördülékenyebben játszódtott/játszódik majd le a generációváltás.

Végül pedig azt feltételeztem, hogy az átvevő felkészítése és a gazdaságátadás egy hosszú távú folyamat. Az elődöket megkérdeztem arról, hogy szerintük az utódok betanításához és a családi gazdaság átadásához mennyi idő szükséges. A megkérdezett elődök 41,1%-a szerint 5-10 év, 39,3%-a véleménye alapján pedig ennél is több idő kell az utódok betanításához. Az átadáshoz szükséges idő is hasonlóképpen alakul, mivel az átadók 33,9%-a úgy gondolja, hogy 5-10 év szükséges, és 42,9%-a szerint 10 évnél is több idő szükséges ehhez. Tehát megállapítható, hogy több esetben a gazdaság átadása hosszabb folyamatnak minősül, mint maga a betanítás. A kettő közötti összefüggéshez egy keresztábra elemzést, majd egy Khi négyzet próbát készítettem ($p < 0,001$). Ahogyan az az 1.táblázaton is látható, a betanításhoz szükséges idő ugyanannyi vagy több, mint az átadáshoz szükséges idő. A (citromsárgával jelölt esetekben) a betanításhoz és az átadáshoz azonos idők tartoznak. Az elődök 42,9%-a szerint 1-2 év szükséges, 66,7%-uk szerint 3-4 év, 63,2%-uk szerint 5-10 és 66,7%-uk véleménye alapján pedig 10 évnél is több idő kell mind a gazdaság átadásához, mind pedig a betanításhoz. A pirossal jelölt esetekben (összesen 9 gazdaság) az elődök szerint az átadáshoz több idő szükséges, mint a betanításhoz. A narancssárgával jelölt esetekben pedig ugyan az előd átadja a gazdaságot, azonban még ott a betanítást tovább folytatja. Tehát az előd előre bizalmat szavaz az utódnak, ilyen eset azonban mindössze 12 gazdaságban fordult elő.

1. táblázat: Az átadáshoz és a betanításhoz szükséges idő közötti összefüggések
($N=56$, $m.e.=\%$)

		Betanításhoz szükséges idő				Teljes
Átadáshoz szükséges idő		1-2 év	3-4 év	5-10 év	10 évnél több	
	1-2 év	42,9% (3fő)	42,9% (3fő)	14,3% (1fő)	0%	100% (7fő)
	3-4 év	0%	66,7% (4fő)	33,3% (2fő)	0%	100% (6fő)
	5-10 év	0%	5,3% (1fő)	63,2% (12fő)	31,6% (6fő)	100% (19fő)
	10 évnél több	0%	0%	33,3% (8fő)	66,7% (16fő)	100% (24fő)

Forrás: Saját kutatás, 2020

A következő lépésben azt vizsgáltam, hogy az utód mennyi időt töltött a gazdaságban, valamint, ha a gazdaság átvétele még nem történt meg, abban az esetben mennyi időn belül tervezi az utód. Majd a két tényező közötti összefüggést vizsgáltam meg. Elmondható, hogy az utódok átlagosan 13 évet töltöttek a családi gazdaságban (minimum 0 év és maximum 41 év). Azoknál a gazdaságoknál, ahol az átvétel még nem történt meg, az esetek 27,6%-ában 5-10 éven belül, 19,5%-ban pedig 10 évnél is később tervezik a generációváltást. Az utódok szintén 19,5%-a szeretné átvenni a gazdaságot 1-2 éven belül.

Összességében megállapítható tehát, hogy az átvevők betanítása és a gazdaság átadása egyaránt egy hosszú távú folyamat, amelynek megtervezettsége jelentős mértékben befolyásolja az utódlás (és ezáltal a gazdaság jövőjének) sikerességét. Az utódok megfelelő neveltetése pozitív irányba befolyásolja a gazdaságátadás gördülékenységét. A zökkenőmentes generációváltást a külső szakértők igénybevétele is elősegíti. A gördülékeny utódlás pedig pozitívan befolyásolja a gazdaság jövőképét. Mindezek alátámasztották *hipotézisemet*, miszerint a *generációváltás mikéntje jelentős hatással van a gazdaság jövőjére*.

5. Összefoglalás

Első kutatási kérdésemben arra kerestem a választ, miszerint *milyen tényezők befolyásolják a családi gazdaságok jövőjét*. Ezenkívül érdekelt, hogy az utódlás folyamata mennyire befolyásolja azt, továbbá, hogy milyen tényezők szükségesek a sikeres generációváltáshoz. Erre alapozva H1 hipotézisemben azt feltételeztem, hogy *a generációváltás megtervezettsége jelentős hatással van a gazdaság jövőjére*. A kérdőíves megkérdezés során több (a szakirodalom alapján megfogalmazott) befolyásoló tényezőt is megvizsgáltam, hogy milyen hatással lehetnek a gazdaságok jövőjére.

A kérdőívek elemzése során arra a megállapításra jutottam, miszerint a gazdaság jövőjét leginkább a generációváltás gördülékenysége és az utódok neveltetése befolyásolja. Azon gazdálkodók, akik fontosnak tartották a nevelést gazdaságuk erőteljesebben fejlődött és bővült, mint azoké, akik kevésbé tartották azt fontosnak. A gördülékenység pozitívan befolyásolja a gazdaság jövőjét. Megállapítható, hogy a gördülékenység mértékét tovább javította a külső szakértők igénybevétele. A gördülékenység és a nevelés egymással is összefüggésben vannak. A leoptimálisabb helyzet az, ha mindkét tényező pozitív tendenciát mutat. Amennyiben a gazdálkodó nem tartja fontosnak a neveltetést, hiába lesz gördülékeny a gazdaságátadás a gazdaság jövője nagyvalószínűséggel stagnálni fog. Azaz a gördülékeny gazdaságátadás még önmagában nem biztosíték a pozitív jövőhöz, ez a két tényező együttesen szükséges. A neveltetés közvetlen hatással van a gördülékenységre, valamint közvetítő hatásként a gazdaság fenntarthatóságát eredményezi hosszú távon.

A generációváltás megtervezettségének részét képezi az utód betanítása és a gazdaságátadásra való felkészülés is. A kérdőívek eredményei alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a betanításhoz szükséges idő ugyanannyi vagy (néhány esetben) több, mint az átadáshoz szükséges idő. Az átadók többsége szerint minimum 5-10 év, vagy akár 10 évnél is több időbe telhet ez a két folyamat együttesen. Tehát megállapítható, hogy az átvevők betanítása és a gazdaságátadása valóban egy hosszú távú folyamat, melynek megtervezettsége jelentős mértékben befolyásolja a generációváltás sikerességét. Az utódok megfelelő neveltetése nagymértékben hozzájárul a gazdaságátadás gördülékenységéhez. A zökkenőmentes generációváltást pedig a külső szakértők igénybevétele is elősegíti. A gördülékeny gazdaságátadás pedig pozitívan hat a gazdaság jövőjére. Mindezek alapján H1 hipotézisemet elfogadtam, miszerint a generációváltás mikéntje jelentős hatással van a gazdaság jövőjére.

Véleményem szerint az utódok betanítását időben (már kisgyermek korban) érdemes elkezdeni, majd fokozatosan be kell vezetni őket a gazdaság komplex működésébe. Az utódok véleményére alapozva, úgy gondolom hasznos lehet kicsit szabadabb kezet hagyni számukra (akár egy kisebb földterületet átengedve teljesen), hogy többet tanulhassanak a saját kárukon. Úgy vélem a szakképzettség megszerzését követően (középiskola vagy az egyetem után) pár évvel érdemes lenne bevonni az utódokat a vezetésbe is, majd fokozatosan átadni a gazdaságot számukra. Mivel az utódlás megfelelő előkészítése (a legtöbb gazdaság) esetén hiányosnak mondható, ezért úgy vélem, hogy kifejezetten a gazdálkodók számára összeállított rövid és lényegre törő segédletek sokat segíthetnének. Ezekben a kiadványokban a gazdálkodók minden választ megtalálnának a generációváltás során felmerülő kérdéseikre. Célszerű lenne továbbá azok elérhetőségét is feltüntetni benne, akikhez fordulhatnak az utódlás során felmerülő különböző problémáikkal. Úgy vélem mindenképpen indokolt lenne olyan gazdafórumok tartása, ahol kifejezetten csak az utódlás témaköréről esik szó. Itt be lehetne mutatni a jó és a rossz példákat egyaránt a generációváltó gazdaságokról. Továbbá praktikus lenne olyan továbbképzések tartása is, ahol a generációváltás során felmerülő problémák kezelésére készítene fel. Hazánkban akár az egyetemeken is lehetne (külön tárgyként) oktatni a generációváltás menedzsmentjét. Ezenfelül hasznos lenne kidolgozni egy gazdaságátadási tervezetet, amelyben általánosan vannak megfogalmazva a generációváltás lépései akár évekre lebontva és (egyfajta útmutatóként) eljuttatni a gazdálkodók részére. Célszerű lenne továbbá egy olyan mentor hálózat kiépítése, ahol a gazdák szaktanácsadót vehetnek igénybe a generációváltáshoz. Esetlegesen ehhez támogatást is igényelhetnének. Továbbá egy online fórum létrehozása is segíthetné a gazdákat, ahol egy szaktanácsadó válaszolná meg a generációváltással kapcsolatban feltett kérdéseiket.

Köszönetnyilvánítás

A kutatás az EFOP 3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 – "Tehetségből fiatal kutató" – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban. című projekt keretében valósulhatott meg.

Irodalomjegyzék:

- [1] Agrya (2017): Gazdaságátadás, nemzedékváltás. *Piackutatási jelentés*
- [2] Bracci, E. és Vagnoni, E. (2011): Understanding Small Family Business – Succession in a Knowledge Management Perspective. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-36.
- [3] Babbie, E. (2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, *Balassi Kiadó*
- [4] Bogáth, Á. (2016): utódlástervezés családi vállalkozásoknál. in Csiszárík-Kocsir Á.: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VI. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem*, 21–28.
- [5] Bogdány, E., Szépfalvi, A., Balogh Á. (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(2). Doi: 10.14267/Veztud.2019.02.06
- [6] Böcskei, E., Fenyves, V., Zsidó, K., Bács, Z. (2015): Expected Risk Assessment- Annual Report versus Social Responsibility. *Sustainability*, 7(8).
- [7] Budapest Lab (2017): Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás. Letöltve 2020. szeptember 20. <https://budapestlab.hu/index.php/az-első-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladivallalkozas/>.
- [8] Csizmadia, P., Makó Cs., Heidrich, B. (2016): Managing succession and knowledge transfer in family businesses: lessons from a comparative research. *Vezetéstudomány*, 47(11), 59-69.
- [9] Diwisch, S., Voithofer, P., Weiss, C. (2009): Succession and firm growth: results from a non-parametric matching approach. *Small Business Economics*, 32 (1).
- [10] Eddleston, K.A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., Crittenden, W. F. (2013): Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 1177-1202.
- [11] Fenyves, V., Pető, K., Harangi-Rákos, M., Szenderák, J. (2019): A Visegrádi országok mezőgazdasági vállalkozásainak gazdasági és pénzügyi helyzete. *Gazdálkodás*, 63(6), 459-473.
- [12] Fidy, J. és Makara, G. (2005): Biostatistika. *Informed 2002 Kft.* Letöltve 2020. március 24. <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/biostatistika-1/cho8so3.html>.
- [13] Fróna, D. és Kőmíves, P. M. (2019): A mezőgazdasági munkaerő sajátosságai. *Gazdálkodás*, 63(5), 361-380.
- [14] Harangi-Rákos, M. és Szabó, G. (2012): The economic and social role of private farms in Hungarian agriculture. *APSTRACT – Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 6(5), 33-41.
- [15] Harangi-Rákos, M., Szabó, G., Popp, J. (2013): Az egyéni és társas gazdaságok gazdasági szerepének főbb jellemzői a magyar mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, 57(6), 532-543.
- [16] Kansikas, J. és Kuhmonen, T. (2008): Family business succession: evolutionary economics approach. *Journal of Enterprising Culture*, 16(3), 279–298.
- [17] Karmazin, Gy. és Gál, I. (2016): Hazai logisztikai családi vállalkozások generációváltásának gyakorlata és hatása a vállalatok versenyképességére Versenyképességi tényezők a 21. században. Gödöllő: *Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék Tudományos közleményei*
- [18] Koropp, C., Grichnik, D., Cygax, A. F. (2013): Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41, 315-334.
- [19] Kovács, É. K. (2020): Az idősebb korosztály szerepe a családi gazdaságok generációváltásában, *Magyar Gerontológia*, 12, 38.
- [20] Kőmíves, P. M. (2019): A felsőoktatási rangsorok működése és relevanciája az agrártudományi képzések esetén. *A Falu*, 34(3), 41-57.
- [21] Kőmíves, P. M., Pilishegyi, P., Novák, N., Nagy, A. Sz., Körösparti, P. (2019): The role of the higher education in the development of the agriculture. *International Journal of Information and Education Technology*, 9(9), 607-612.
- [22] Leard Statistics (2016): Kruskal-Wallis H Test using SPSS Statistics. Letöltve 2020. március 24. <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/kruskal-wallis-h-test-using-spss-statistics.php>.
- [23] 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.
- [24] Maggioni, S. (2016): CEO Succession planning in family business. Letöltve 2020. április 26. www.spencerstuart.com.
- [25] Malhotra, N., K. (2008): Marketing Research: An Applied Orientation. *Pearson Custom Publishing*, 120.-322.
- [26] Málóvics, É. – Vajda, B. (2011): Vezetés és kultúra a családi vállalkozásokban: Szakirodalmi összefoglaló. *Virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei*, 3(1-2), 215-221.
- [27] Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., Avila, R.A. (1997): Correlates of succes in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.
- [28] Nagy, A. Sz., Kun, G., Fenyves, V. (2016): Franchise from family business? *Network Intelligence Studies*, 4(1), 85-91.

- [29] Nam, Y. H. és Herbert, J. I. (1999): Characteristics and key success factors in family business: The case of Korean immigrant businesses in metro-Atlanta. *Family Business Review*, 12, 341-352.
- [30] Neubauer, H. (2003): The dynamics of succession in family business in Western European countries. *Family Business Review*, 16, 269-281.
- [31] Noszkay, E. (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 48(6-7), 64-72.
- [32] Sajtos L. és Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, *Alinea Kiadó Budapest*, 13, 320-327.
- [33] Salvato, C., Minichilli, A., Piccarreta, R. (2012): Faster route to the CEO suite: Nepotism or managerial proficiency? *Family Business Review*, 25, 206-224.
- [34] Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., Arnaud, N. (2011): Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review*, 24.
- [35] Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (2003): Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16, 1-16.
- [36] Sonfield, M. C. és Lussier, R. N. (2004): First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17(3).
- [37] Steier, L. (2001): Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14 (3),
- [38] Szabó, G. és Harangi-Rákos, M. (2011): A mezőgazdasági szervezetek gazdálkodásának vizsgálata a 2002-2009 közötti időszakban. *Gazdálkodás*, 55(4), 358-366.
- [39] Tobak, J., Nábrádi, A., Nagy, A. Sz. (2018): Sikeres nemzetközi és hazai családi vállalkozások. *International Journal of Engineering and Management Sciences /Műszaki és menedzsment tudományi közlemények* 3(3), 280-287.
- [40] Tobak, J., Nagy, A. Sz., Pető, K., Fenyves, V., Nábrádi, A. (2018): The main factors determining effective operation in case of a family business. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour and Research* 24(6), 1065-1074.
- [41] Ungerer, M. és Mienie, C. (2018): A Family Business Success Map to enhance the sustainability of a multi-generational family business. *International Journal of Family Business and Management Studies* 2(1): 1-13.
- [42] Wulf, T. és Stubner, S. (2008): Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen- Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfelder bei der Übergabe der Führungsrolle. *HHL Arbeitspapier* (85). ISSN 1864-4562.
- [43] Ziniel, W. és Voithofer, P. (2017): Utódlás az osztrák családi vállalkozásokban – elégedettség és a generációk közti kapcsolat. *Prosperitas*, 4(3), 49-66.