

**DEBRECENI EGYETEM**

**Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

**A SIKERTÉNYEZŐK ÉS AZ UTÓDLÁS VIZSGÁLATA  
CSALÁDI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOK  
ESETÉBEN**

**Tobak Júlia**

*Témavezető:*

**Prof. Dr. Nábrádi András**  
egyetemi tanár



**DEBRECEN**

**2018**

## TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék .....	1
1. Kutatás előzményei, célkitűzései és a kutatási hipotézisek bemutatása .....	2
2. Anyag és módszer .....	4
2.1. Mélyinterjú a kiválasztott mezőgazdasági és élelmiszeripari családi tulajdonú vállalkozásokkal .....	5
2.2. Család, Üzlet és Tulajdon dimenziók értékelése .....	6
2.2.1. Család .....	7
2.2.2. Üzlet .....	8
2.2.3 Tulajdon.....	10
2.2.4. Családi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató .....	12
2.3. A családi vállalkozások sikerességét befolyásoló tényezők rendszerbe foglalásának és rangsorolásának módszertana .....	13
2.4. Az Átlagos Piaci Pozíciók és az EBITDA margin mutatók alakulását leíró longitudinális jellegű kutatás .....	13
3. Az értekezés főbb megállapításai .....	15
3.1. Az első kutatási kérdéshez igazított hipotézisek értékelése .....	15
3.2. A második kutatási kérdéshez igazított hipotézis értékelése .....	20
3.3. A harmadik kutatási kérdéshez igazított hipotézis értékelése .....	20
3.4. A generációváltási folyamatmodell értékelése .....	22
4. Az értekezés fontosabb megállapításai, új illetve újszerű eredményei .....	25
4.1. Fontosabb megállapítások, új és újszerű eredmények .....	25
5. Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága, további kutatási irányok .....	26
Felhasznált irodalom .....	28
A Phd értekezés alapjául szolgáló közlemények .....	30

# 1. KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

Családi vállalkozások működésének elemzésével alapszakos hallgatóként kezdtem foglalkozni. Akkor abból az alapfeltételezésből indultam ki, hogy meghatározhatóak olyan tényezők, melyek szükségesek a családi vállalkozások sikeres működéséhez. A Családi Erő Tapasztalat és Kultúra elemeinek vizsgálatával foglalkoztam és készítettem el TDK, illetve később szakdolgozatomat. A téma erősen kötődik hozzám hisz gyermekkorom óta figyelemmel kísérhetem családi vállalkozásunk alakulását.

A hagyományos vállalkozás esetében kizárólag a tulajdon és az üzlet kapcsolatáról, míg a családi vállalkozások esetében a család – üzlet - tulajdon kapcsolatáról/egyesüléséről beszélhetünk. Ez a fogalomhármás meghatározó szerepet játszik a családi vállalatok definiálásánál. Az úgynevezett három-kör modell - mellyel többek között TAGIURI - DAVIS (1982) és MATSUHASHI (2013) foglalkozott – a kutatás szempontjából kulcsszerepet játszik. A tulajdon és az üzlet között különbséget kell tenni. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete. A szervezeti keretet a materiális és immateriális javak tulajdonlása és menedzselése biztosítja, mely feladatalapú tevékenység. Az üzleti vállalkozás egy olyan emberi, tevékenység, melynek a nyereség elérése a célja. Ez az üzlet, a vállalkozás képi a tulajdonlás tárgyát. A családi vállalkozásokat definiáló számos meghatározás kerül bemutatásra a szakirodalmi áttekintés során.

A családi tulajdonú vállalkozásokat leíró különböző definíciós meghatározások alapján a kutatásban mérvadó, családi vállalkozásokat jellemző kritériumok a következők:

- A vállalkozás legalább 51%-ban egy család kezében van.
- Legalább egy családtag aktívan közreműködik a cég irányításában, vagy az operatív feladatokban (alkalmazottként).
- A vállalkozás szereplői önmagukat is családi vállalkozásnak tartják.
- A vállalkozás érdekelt a családi fenntarthatóságban.

A fent említett tulajdon és üzlet a családi vállalatok esetében kiegészül a család érzelmi-alapúságával, egy úgynevezett kollektív pszichológiai tulajdonérzéssel, mely RANTANEN-JUSSILA (2011) szerint a közös tulajdonérzést jelenti, ahol a kapcsolatok minősége fontosabb azok formáinál.

A családi tulajdonú cégek kihívásai jelentősen különböznek a többi cégtől, ide értve a vezetést és a tulajdon öröklését, a család és a vállalat kölcsönhatását, a tulajdonosok szerepét és a családi kapcsolatokat. Számukra a vállalkozás sikeres fenntarthatóságának biztosítása

stratégiai jelentőségű kérdés. A siker a vállalati célok eléréséhez végrehajtott cselekmények pozitív kimenetele, a célok eredményes elérésének ténye (saját megfogalmazás, MAGYAR LAROUSSE ENCIKLOPÉDIA III., 1994 alapján).

A családi vállalkozások célja és jövőképe a cég családi kézben tartása, a fenntarthatóság biztosítása több családi generáción keresztül. A családi vállalkozások e problematikáját a Pricewaterhouse Coopers (PwC) által publikált, családi vállalkozásokról szóló 2016-os kutatás is alátámasztotta, mely szerint világszinten a legtöbb családi vállalkozás nem éli túl az első generációváltást, 43%-uk nem rendelkezik utódlási tervvel sem (NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH FAMILY BUSINESS ALLIANCE, 2016).

A kutatómunka fő célkitűzése családi tulajdonú vállalkozások sikeres üzletfolytonosságát/fenntarthatóságát biztosító tényezők komplex vizsgálata. A kutatást ösztönző legfontosabb kérdéseket, a célkitűzéseket és a hipotéziseket összefoglalva tartalmazza az 1. táblázat.

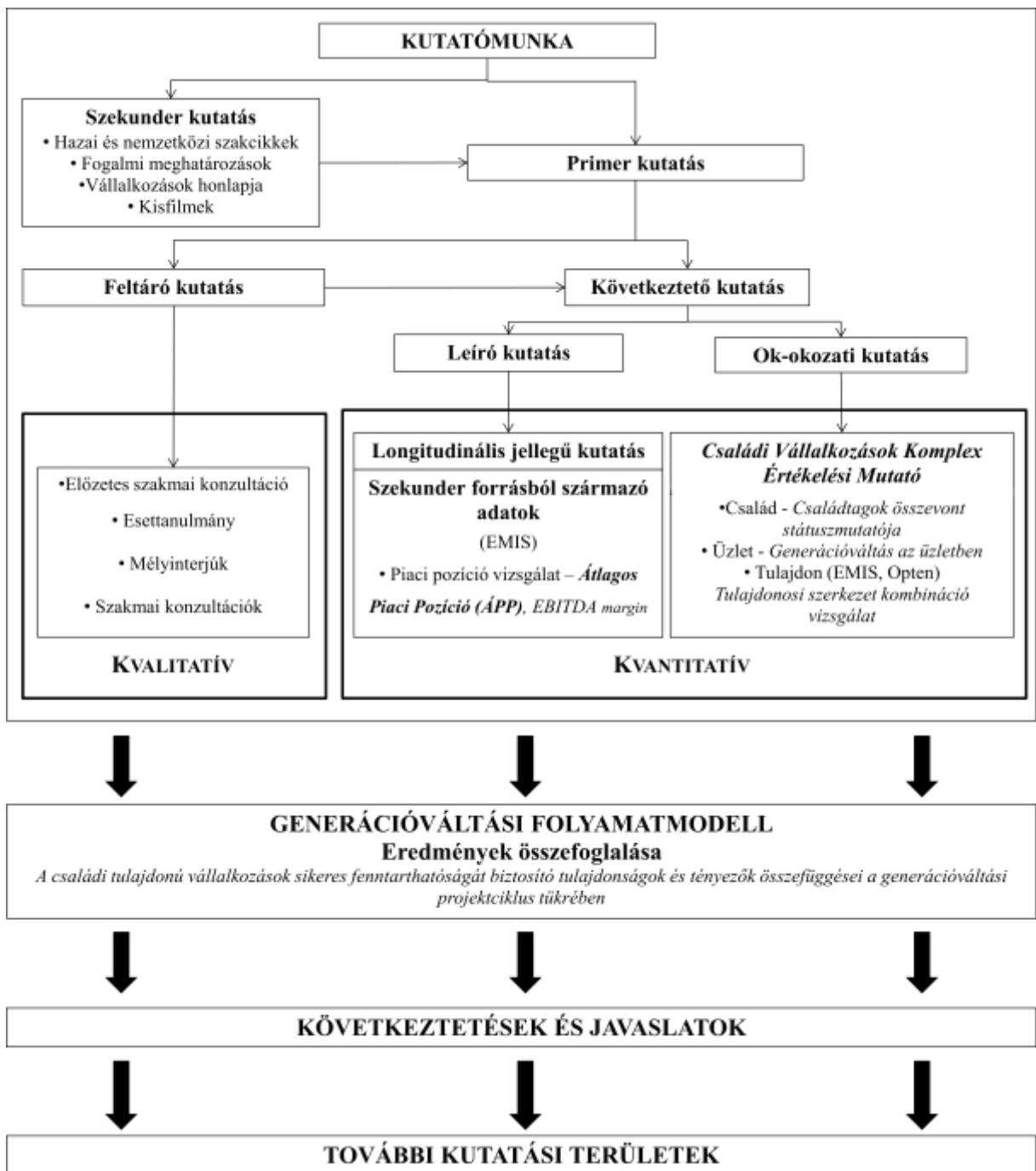
1. táblázat: Kutatási kérdések, célkitűzések, hipotézisek

	Kérdés	Célkitűzés	Hipotézis
1.	A tulajdon, a menedzsment, az irányítás, a generációk és a családon belüli öröklési szándék a családi tulajdonú vállalkozások sikeres fenntarthatóságát biztosító tényezők?	Családi tulajdonú vállalkozások sikeres fenntarthatóságát biztosító jellegzetes tulajdonságok meghatározása, kvantifikálása. Összetett, soktényezős, a tényezőket összetetten mérő séma felállítása, felépítése.	<b>H1.a:</b> A vállalalkozási feladatok megfelelő és sikeres családon belüli átruházásának alapfeltétele a jó időzítés - az Átadó generáció megfelelő munkaaktivitása mellett és az Utód megfelelő életkorában. <b>H1.b:</b> A generációváltás előrehaladtával a vállalalkozási tevékenységet Átadó egyre nagyobb felelősségi, önálló döntéshozatali és irányítási jogköröket enged át az Utód generációnak. <b>H1.c:</b> A generációváltás előrehaladtával a vállalalkozási tevékenységben aktívan részt vevő generációk megosztják a tulajdont.
2.	Lehetséges az egyes meghatározott tényezők rangsorolása?	Befolyásoló tényezők rendszerbe foglalása és azok rangsorolása.	<b>H2:</b> A tudás, mint működést befolyásoló tényező járul hozzá legnagyobb mértékben az elemzésre kiválasztott családi tulajdonú vállalalkozások sikerességéhez.
3.	Az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalalkozások piaci pozíciójának alakulása függ a generációváltástól?	Az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalalkozások piaci helyzetének vizsgálata.	<b>H3:</b> Az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalalkozások Átlagos Piaci Pozícióját befolyásolja a generációváltás.

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A disszertáció feldolgozásának folyamatát, a szükséges adatgyűjtés és adatfeldolgozás menetét összefoglaltan szemlélteti a 1. ábra.



1. ábra: A kutatómunka felépítése

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A kutatómunka kezdeti szakaszában szekunder kutatás során hazai és nemzetközi szakirodalmak, szakcikkek és a témával foglalkozó egyéb internetes források, kisfilmek tanulmányozása történt, melynek célja a vállalati működést befolyásoló tényezők

feltérképezése, fogalmainak definiálása és a családi vállalkozásra jellemző specifikumok meghatározása volt.

A végcél elérése érdekében a kutatómunka több szálon futott, hogy az eredményeket a későbbiek során alkalmazhatóvá lehessen tenni az oktatásban és a vállalati gyakorlatban egyaránt.

## **2.1. Mélyinterjú a kiválasztott mezőgazdasági és élelmiszeripari családi tulajdonú vállalkozásokkal**

A megoldásához szükséges információk megszerzése érdekében a *primer kutatómunka keretében feltáró kutatás*ra került sor, mely a kutatási probléma pontosabb megértésére irányult, elősegítette a vizsgálat tárgyának folyamatos és minél pontosabb lehatárolását és az érdekes kutatási irányok meghatározását (MALHOTRA – SIMON, 2009).

A kiválasztott családi vállalkozások helyzetének megismeréséhez a mélyinterjúztatás módszertana nyújtott lehetőséget. A közvetlen, személyes, strukturálatlan interjú keretében egy előre megtervezett kérdésvázlat szerint haladva a cél a kiválasztott mezőgazdasági és élelmiszeripari tevékenységet folytató családi tulajdonú vállalkozások cég-, és családi történetének megismerése.

A 2. táblázat tartalmazza a főbb kérdésköröket.

### **2. táblázat: A mélyinterjú főbb kérdéskörei**

<b>Tudás</b>	Fizikai, Emberi, Szervezeti erőforrásokkal kapcsolatos kérdések.
<b>Szerencse</b>	Váratlanul bekövetkező, előre nem látott, nem eltervezett politikai, gazdasági, társadalmi és/vagy technológiai eseményekkel/változásokkal kapcsolatos kérdések.
<b>Generáció</b>	Család, Üzlet, és Tulajdonnal kapcsolatos kérdések.

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Az elemzésre kiválasztott vállalkozások helyzetének feltérképezéséhez 13 mélyinterjú készítésére került sor 2016 novembere és 2017 októbere között. A kiválasztott családi vállalkozások a családi fenntarthatóság szempontjából különböző tulajdonságokkal bírnak, mely lehetővé teszi, hogy a nem reprezentatív mintán végzett kutatás során **több gyakran előforduló helyzetet pontosabban modellezni lehessen**. Az interjúalanyok a családi vállalkozások vezetői, alapítói, a döntéshozók, a vállalati vezetésben résztvevő családtagok voltak.

A mintában szereplő cégek közül a „szabályos” családon belüli generációváltást tervező, folytató vagy azt már éppen lezáró családi vállalkozások voltak többségben. A kutatásban részt vevő vállalkozások közt akadt olyan is, ahol az üzletmenet-folytonosságot biztosító átadás várhatóan nem családon belül fog történni. Közreműködött egy első generációs családi

vállalkozás, valamint olyan vállalkozások is, ahol a családi- és vállalkozási ügyek és a tulajdonosi szerkezet hirtelen átgondolására kényszerültek a családtagok váratlan események bekövetkezése miatt. A mélyinterjú alanyai, a részletes elemzésre kiválasztott mezőgazdasági és élelmiszeripari 13 családi tulajdonú vállalkozás az eredmények és azok értékelése során kódolásra kerülnek. A megjelölt főtevékenységek nem minden vállalkozás esetében jelölik a mezőgazdasági vagy élelmiszeripari tevékenységet, a vállalkozás egyéb tevékenységei között szerepel élelmiszeripari tevékenység is (CSV1, CSV3).

A kutatás során egyértelműen meghatározásra került, hogy az adott családi vállalkozás elemzéséhez elegendő-e egy gazdasági társaság adatainak vizsgálata, vagy a családi cégcsoport bizonyos vállalkozásainak elemzésére van-e szükség a helyzet minél pontosabb leírásához. A vállalati struktúra ismerete a tulajdonosi szerkezet, az átlagos piaci pozíciók és az EBITDA margin értékek megadásának szükséges feltétele. A feltáró kutatás részeként szakmai konzultációk is történtek az FBN-H<sup>1</sup> (Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesület) képviselőivel, melyek a vizsgálat tárgyának egyre pontosabb lehatárolásában segítettek a kutatói tevékenységet és nagyban hozzájárultak a vizsgálati irányok meghatározásához. Egy esettanulmány készítésére is az egyesület támogatásával nyílt lehetőség, mely tanulságos volt és kutatási mérföldkőnek tekinthető. A konzekvenciák levonása után a pontos kutatási irányvonal kijelölésére kerülhetett sor. A tanulmány készítésekor gyűjtött tapasztalatok adtak lehetőséget a generációváltás jellemző szakaszainak, illetve tulajdonosi kategóriáknak a determinálására.

A primer kutatómunka feltáró eredményei megalapozták a következő kutatási cselekvéseket.

## **2.2. Család, Üzlet és Tulajdon dimenziók értékelése**

A családi vállalkozásokat definiáló Venn-diagram esetében a család – üzlet - tulajdon halmazok egyesüléséről beszélhetünk. A szakirodalmi áttekintés során ismertetésre került a három kör modell, mellyel többek között TAGIURI - DAVIS (1982) és MATSUHASHI (2013) foglalkoztak.

A kutatómunka szempontjából lényeges pontok kiemeléséhez sajátos módszer kidolgozására volt szükség. A 3. táblázat összefoglaltan tartalmazza az egyes halmazokhoz tartozó, azok kifejezésére megfogalmazott mutatók megnevezését.

---

<sup>1</sup> FBN-H: AZ EGYESÜLET ALAPADATAI

### 3. táblázat: Család-Üzlet-Tulajdon halmazokhoz tartozó jellemzők

Halmaz	Megnevezés	Jelölés az elemzések során
Család	Összevont státuszmutató	SM
Üzlet	Generációváltás az üzletben	GV
Tulajdon	Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje	T

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

#### 2.2.1. Család

A család dimenzió elemzése során egy sajátos családi tulajdonság kiválasztása volt a cél, mely a kutató szempontjából segíti a minél pontosabb képalkotást. A mélyinterjúk lehetőséget adtak az átadó és az utód életkorának és munkaaktivitásának megismerésére. Az átadók, illetve az utódok életkora egy olyan sajátos családi tulajdonság, mellyel a családi dimenzió jól leírható.

Az átadó munkaaktivitásának csökkenése nem köthető fix életkorhoz ezért kettő kategória került definiálásra az aktivitással kapcsolatban, ezek az aktívan dolgozik (AD) és aktivitás csökken (ACS). A plusz egy kategória a nincs jelen (NJ), melynek megjelölése a haláleset(ek) okán szükséges.

Az életkor-kategóriák az FBN-H NEXT GEN STRATÉGIA (2014) munkaanyag alapján kerültek meghatározásra. A 4. táblázatban szerepelnek az életkor-kategóriák megnevezései.

#### 4. táblázat: Az életkor-kategóriák megnevezései

Utód életkor-kategóriája (Jelölés az elemzések során)	Megnevezés
kisebb, mint 14 éves (-14)	Mini Gen
15-18 éves (15-18)	Junior Gen
9-25 éves (19-25)	Felfedező
nagyobb, mint 26 éves (26+)	Tulajdonos/Új vezető

Forrás: Saját szerkesztés FBN-H NEXT GEN STRATÉGIA (2014) alapján

Sajátos családi tulajdonságként került definiálásra a kutatás során az utód életkor-kategóriája és az átadó munkaaktivitása. E két jellemző együttes elemzésének érdekében egy egyedi értékelési rendszer került kidolgozásra, mely alapján szermszerűen kifejezhető a családi dimenzió a családtagok összevont státuszmutatójának segítségével. A mutató értékeinek képzési metódusát az 5. táblázat tartalmazza.

## 5. táblázat: Családtagok összevont státuszmutató (SM) értékeinek képzési metódusa

Utód életkor-kategóriája	Átadó munkaaktivitása	Kombinációhoz tartozó rangszám	SM mutató értéke
Mini utód (-14)	Átadó nincs jelen (NJ) <sup>2</sup>	0	0 (0/8=) <b>0</b>
Junior (15-18)	Átadó nincs jelen (NJ)	0	0 (0/8=) <b>0</b>
Felfedező (19-25)	Átadó nincs jelen (NJ)	0	0 (0/8=) <b>0</b>
Tulajdonos/új vezető (26+)	Átadó nincs jelen (NJ)	0	0 (0/8=) <b>0</b>
Mini utód (-14)	Aktivitás csökken (ACS)	1	1 (1/8=) <b>0,1</b>
Junior (15-18)	Aktivitás csökken (ACS)	2	2 (2/8=) <b>0,3</b>
Felfedező (19-25)	Aktivitás csökken (ACS)	3	3 (3/8=) <b>0,4</b>
Mini utód (-14)	Aktívan dolgozik (AD)	4	4 (4/8=) <b>0,5</b>
Junior (15-18)	Aktívan dolgozik (AD)	5	5 (5/8=) <b>0,6</b>
Felfedező (19-25)	Aktívan dolgozik (AD)	6	6 (6/8=) <b>0,8</b>
Tulajdonos/új vezető (26+)	Aktívan dolgozik (AD)	7	7 (7/8=) <b>0,9</b>
Tulajdonos/új vezető (26+)	Aktivitás csökken (ACS)	8	8 (8/8=) <b>1</b>

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

### 2.2.2. Üzlet

Az Üzleti/vállalkozási dimenzió kifejezéséhez a generációváltás folyamatának vizsgálatára volt szükség. A generációváltás szakaszai a szakirodalmi áttekintés során ismertett generációváltási modellek és a mélyinterjúk eredményei alapján kerültek pontos meghatározásra. GASSON-ERRINGTON (1999) szerint kiemelten fontos szempont az utódra átruházott felelősség mértékének, az önálló döntéshozatali szinteknek és a független irányítási feladatok átruházásának időzítése. A felelősség, önállóság és irányítás fogalmak pontos definiálása után azok összevont értelmezésére került sor. A három fogalom együttesen került figyelembe vételre a kutatás során. A Felelősség, Önállóság, Irányítás szavak kezdőbetűiből álló mozaikszóval kerül jelölésre a továbbiakban, mint FÖI szint. A FÖI szint meghatározott mértékei alacsony, közepes és magas. A 6. táblázat tartalmazza a szintek meghatározását és jelölését.

<sup>2</sup> Az „Átadó nincs jelen” (NJ) 0 értékkel szerepel. A kutatás során ez a kategória szélsőséges esetnek minősül.

## 6. táblázat: FÖI szintek jelentése

Megnevezés	Jelentés	Jelölés az elemzések során
<b>Alacsony FÖI</b>	Az utód még nem tud önállóan tevékenykedni vagy nem akar a vállalkozásban közreműködni.	A
<b>Közepes FÖI</b>	Az utód még nem teljesen önálló, egyes esetekben még segítségre támogatásra szorul, egyre nagyobb felelősséggel rendelkezik és egyre több feladatot lát el.	K
<b>Magas FÖI</b>	Az utód önállóan dolgozik, egy-egy terület önálló felelőse, irányítója. Nincs szüksége támogatásra a feladatvégzéshez.	M

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A kutatáshoz determinált generációváltási szakaszok a szakirodalmi feldolgozás során ismertett modellek (GERSICK et al., 1997; CHURCHILL-HATTEN, 1997; CARLOCK-WARD, 2006; in: CSÁKNÉ, 2013; LE BRETON-MILLER et al., 2004; WULF – STUEBNER, 2008), a mélyinterjúk és esettanulmány tapasztalatai alapján kerültek megfogalmazásra.

Az 7. táblázatban bemutatásra kerülnek az elemzések során használatos egyes, elkülönített szakaszok jellemzői.

## 7. táblázat: A generációváltás szakaszai

Szakasz megnevezése	Szakasz fő jellemzői
<b>Nevelés</b>	Az utód jellemzően még kiskorú, a vállalkozási tevékenységbe még nem került bevonásra.
<b>Tapasztalatok átadása</b>	Az utód jellemzően kis-, vagy kamaszkorú. A vállalkozási tevékenységbe már bevonásra kerül, egyre több feladatot végez.
<b>Tanulópálya</b>	Az utód jellemzően nagykorú. A vállalkozási feladatokban egyre nagyobb a felelőssége. Már önállóan dolgozik.
<b>Tulajdonosi és döntési jogok átadása</b>	Az utód már nagykorú. Önállóan dolgozik, önálló döntési és irányítási jogkörökkel rendelkezik. Tulajdonhányaddal is rendelkezik.
<b>Teljes átadás/Támogatás/"Homokozó"<sup>3</sup></b>	A vállalkozás teljes üzleti átadása megtörtént. Az átadó rendelkezik egy saját "homokozóval". Az utód irányítja a fő vállalkozást.

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A családi vállalkozások üzleti dimenziójának számszerű leírásához az utódokra átruházott felelősség, önállóság és irányítás szintjének (FÖI szint) és a generációváltás ismertett szakaszainak együttes értékelésére került sor. A Generációváltási mutatóval számszerűen

<sup>3</sup> „Homokozó” kifejezés hétköznapi szóhasználatl a teljes átadást jelenti az FBN-H tagjainak körében. A kifejezés szimbolizálja, hogy az Átadó egy saját, szeretett területen (homokozóban) végzi tovább tevékenységét, gyakran önálló vállalkozási formában.

kifejezhetővé válik, hogy az adott vállalkozás hol tart a generációváltás folyamatában (8. táblázat).

8. táblázat: A generációváltási pontok százaléakai

Az utód FÖI szintje	M			3M 5 (5/7=0,7) 71%	4M 6 (6/7=0,9) 86%	5M 7 (7/7=1) 100%
	K			3K 4 (4/7=0,6) 57%		
	A	1A 1 (1/7=0,1) 14%	2A 2 (2/7=0,3) 29%	3A 3 (3/7=0,4) 43%		
		1. Nevelés	2. Tapasztalatok átadása	3. Tanulópálya	4. Átadás	5. Teljes átadás/ Támogatás/ "Homokozó"
A családi vállalkozás üzleti életciklusa a generációváltás tekintetében						

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

### 2.2.3 Tulajdon

A kiválasztott családi vállalkozások tulajdonosi kategóriákba sorolásához szükség volt vizsgálati szempontok megállapítására. Hat tulajdonosi kategória körlírása történt az elemzés megkönnyítésének érdekében. A 9. táblázat összefoglaltan tartalmazza az alkalmazott módszertani kritériumait és azok jellemzőit.

Az egyes tulajdonosi kategóriák kidolgozása különböző szempontok figyelembe vételével történt:

- a következő generáció<sup>4</sup>, utódok életkor-kategóriája ,
- családi kapcsolatok (feleség, férj, gyermek(ek), új családtag(ok), rokon(ok), unokatestvér(ek),
- tulajdoni hányad (társasági szerződés szerinti pontos tulajdoni hányad).

További kritériumok:

- a család tagjainak száma (szülők, gyermek(ek), családi kapcsolatok),
- a tulajdont megosztó családtagok,
- a felsővezetésben résztvevő családtagok száma,
- a vezetésben résztvevő családtagok száma,
- a külsős (nem családtag) tulajdonosok száma.

<sup>4</sup> A következő generáció lehet egyszerre több testvér is.

## 9. táblázat: Tulajdonosi kategóriák főbb jellemzői<sup>5</sup>

Kategória megnevezése	Jellemzők
1. Nem tulajdonos ( <i>NT</i> )	MiniGen (14 év alatti) Feleség/férj/új családtag(ok) <b>Nincs tulajdonosi hányad (tulajdoni hányad 0%)</b>
2. Érzelmi tulajdonos ( <i>ÉT</i> )	MiniGen (14 év alatti) JuniorGen (15 és 18 év közötti) Feleség/férj/új családtag(ok) <b>Növekvő CS-KPT<sup>6</sup> érzés (tulajdoni hányad 0%)</b> (Rantanen-Jussila, 2011)
3. Résztulajdonos ( <i>RT</i> )	Felfedező (19-25 év közötti) Tulajdonos/Új vezető (26 év feletti) Családtag (családfő, testvér(ek)) Feleség/férj/új családtag(ok) <b>Tulajdoni hányad nagyobb mint 0, de kisebb mint 49%</b>
4. Irányító tulajdonos ( <i>IT</i> )	<b>Aktív vezető pozícióban van</b> Felfedező (19-25 év közötti) Tulajdonos/Új vezető (26 év feletti) Családfő Feleség/férj/új családtag(ok) Vezető pozícióban lévő családtag <b>Tulajdoni hányad nagyobb, mint 0, de kisebb, mint 50%</b>
5. Többségi tulajdonos ( <i>TT</i> )	Felfedező (19-25 év közötti) Tulajdonos/Új vezető (26 év feletti) Családfő <b>Tulajdoni hányad nagyobb, mint 50%</b>
6. Kizárólagos tulajdonos ( <i>KT</i> )	Felfedező (19-25 év közötti) Tulajdonos/Új vezető (26 év feletti) Családfő <b>Tulajdoni hányad 100%</b>

Forrás: Saját szerkesztés (2017)

A legtöbb kérdést felvető kategória az „Érzelmi tulajdonos”. Akkor válik az utód érzelmi tulajdonossá, ha elkezdti úgy érezni, hogy a vállalkozás fontos szerepet játszik a család mindennapi életében, így – hacsak kis mértékben is, de – a vállalkozás működtetésében segédkezni kezd.

A résztulajdonos és irányító tulajdonos közti különbség, hogy az irányító tulajdonosi kategóriába tartozó személy aktív szerepet vállal a vállalkozási tevékenységben és vezető pozícióban van.

Az elemzések során az „érzelmi tulajdonos” kategória a „nem tulajdonos” kategóriával egyenlő, mert mérése nem objektív.

A tulajdoni hányadok megismerése érdekében az Opten és az EMIS Céginformációs rendszerekben közölt tulajdonosi adatok kigyűjtése történt.

<sup>5</sup> A táblázatban szereplő kategóriák jellemzése általános. A gyakorlati életben számos különböző eset létezik.

<sup>6</sup> CS-KPT: Családi – Kollektív Pszichológiai Tulajdonérzés. Közös tulajdonérzés.

A családi vállalkozások tulajdonosi szerkezete különböző lehet. Az elemzések során az érzelmi tulajdonos (ÉT) kategória a nem tulajdonos (NT) kategóriába tartozik, mert nem mérhető objektíven.

A kutatás során a családtagok tulajdoni hányadai kerültek figyelembe vételre, így a külsős befektetők hányadai kizárásra kerültek. 6 releváns tulajdonosi szerkezet kombináció került meghatározásra, mely a kutatás szempontjából értelmezhetőnek tekinthető.

A 6 releváns tulajdonosi szerkezet kombináció számszerűsítésére is sor került, így kvantitatív módon kifejezhető a tulajdonosi szerkezet kombináció szintje. A mutató értelmezése szerint minél magasabb a tulajdonosi szerkezet kombináció szintjét jelölő érték, annál előrehaladottabb a tulajdon átadás szintje. Az értékek kialakításának módszerét a 10. táblázat összefoglalóan tartalmazza.

**10. táblázat: Tulajdonosi szerkezet kombinációk szintjét jellemző értékek kialakításának módszere**

Átadó <sup>7</sup>	Utód <sup>7</sup>	Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje	T mutató
KT	NT	1	(1/6=) <b>0,2</b>
TT	RT	2	(2/6=) <b>0,3</b>
IT	RT	3	(3/6=) <b>0,5</b>
IT	IT	4	(4/6=) <b>0,7</b>
RT	TT	5	(5/6=) <b>0,8</b>
NT	KT	6	(6/6=) <b>1</b>

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

#### **2.2.4. Családi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató**

A három dimenzió komplex értékelésére a Családi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató adott lehetőséget. A 11. táblázat tartalmazza a mutató összetételét.

**11. táblázat: Családi Vállalkozás Komplex Értékelési Mutató összetétele és a maximális értékek**

Dimenzió	Megnevezés	Jelölés	Maximális érték
<i>Családi dimenzió</i>	Családttagok összevont státuszmutatója (SM)	SM mutató	1
<i>Üzleti dimenzió</i>	Generációváltás az üzletben (GV)	GV mutató	1
<i>Tulajdonosi dimenzió</i>	Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje (T)	T mutató	1
<b>Családi vállalkozás komplex értékelési mutató (CSV-KÉM)</b>			<b>3</b>

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Képletszerűen<sup>8</sup>:  $CSV-KÉM = SM_{CS} + GV_{Ü} + T_T$

<sup>7</sup> NT=Nem tulajdonos, RT=Résztulajdonos, IT=Irányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

A cél a mutató megalkotásával optimális helyzeteket/helyzetkombinációkat felvázolni, mely segíthet a családi vállalkozást átadó generációnak abban, hogy jól időzítse a tulajdon és a felelőségek átadását. Ennek érdekében a család, üzlet és tulajdon dimenziók jellemző tulajdonságainak összepárosítása révén 32 optimális esetkombináció képzése történt.

### **2.3. A családi vállalkozások sikerességét befolyásoló tényezők rendszerbe foglalásának és rangsorolásának módszertana**

A kutatómunka egyik céljaként a befolyásoló tényezők rendszerbe foglalása és azok rangsorolása került kitűzésre. A fő kutatási kérdés az volt, hogy az egyes tényezők – adottság, tudás, technológia, szerencse - mennyiben járulnak hozzá a vállalkozás sikerességéhez.

A sikertényezők arányának közelítő meghatározásához primer kutatómunkára volt szükség. A befolyásoló tényezők rangsorolásához a mélyinterjúk tartalomelemzése történt.

### **2.4. Az Átlagos Piaci Pozíciók és az EBITDA margin mutatók alakulását leíró longitudinális jellegű kutatás**

Érdekes kiválasztott pénzügyi mutatók alakulását a generációváltás tekintetében is követni annak megválaszolására, hogy az utódok mennyire sikeresen vették át és irányítják az üzletet. Célkitűzésként került megfogalmazásra az elemzésre kiválasztott vállalkozások piaci helyzetének vizsgálata is annak a kutatási kérdésnek a megválaszolására, hogy a családi tulajdonú vállalkozások piaci pozíciójának alakulása függ-e a generációváltástól.

Longitudinális jellegű kutatás keretében szekunder forrásból származó adatok alapján egy átlagos piaci pozíció (továbbiakban: ÁPP) került meghatározásra. A mutató az adott vállalkozás 6 főcsoport 19 pénzügyi mutatószám szerinti helyezését egyszerű számtani átlagából képzett piaci pozícióját mutatja meg, az adott iparágban tevékenykedő összes vállalkozás arányában.

A szekunder forrás az EMIS<sup>9</sup> (Education Management Information System) céginformációs rendszer volt.

Az elemzésre kiválasztott családi tulajdonú vállalkozások tartós működési és növekedési tendenciájának megfigyelése érdekében EBITDA margin mutatók alakulásának vizsgálatára is sor került. A longitudinális jellegű vizsgálat 5 évre visszamenőleg, a 2012-2016 közötti

---

<sup>8</sup>CSaládi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató = StátuszMutató<sub>Család+</sub> GenerációVáltási mutató<sub>Üzlet+</sub>Tulajdon mutató<sub>Tulajdon</sub>

<sup>9</sup> EMIS (<https://www.emis.com>)

időszakra vonatkozóan történt. A mutató az adó- és kamatfizetés előtti eredmény + értékcsökkenés, azaz EBIT+amortizáció összegének és az árbevételnek a hányadosa, egy százalékos érték ( $\text{EBIT} + \text{értékcsökkenés} / \text{Árbevétel} * 100$ ).

Mind ÁPP, mind pedig az EBITDA margin értékek alakulása függ a piacgazdasági folyamatoktól is, ezért a vállalkozás üzletvitelének és az iparági sajátosságok ismeretére is szükség van. Mik voltak az utóbbi évek működését befolyásoló piaci folyamatok, iparági, tevékenységi jellemzők? Ezek ismeretében lehet az értéknek jelentőséget tulajdonítani.

### 3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Az első hipotézis bizonyítása érdekében családi tulajdonú vállalkozások sikeres fenntarthatóságát biztosító jellegzetes tulajdonságok meghatározására, kvantifikálására került sor, mellyel lehetővé vált a család, üzlet és tulajdon dimenziók elemzése.

A második hipotézis tesztelését a mélyinterjúk tartalomelemzése tette lehetővé. Az interjúalanyok véleménye, az általuk alakított tényezőrangsor szerint a tudás, az adottságok, a technológia és a szerencse faktorok működést befolyásoló súlyának százalékos meghatározására nyílt mód.

A harmadik hipotézis teszteléséhez pénzügyi mutatók alapján készült rangsorok vizsgálatára volt szükség. Az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalkozások piaci helyzetének és a generációváltás kapcsolatának minősítésére Átlagos Piaci Pozíciók kerültek meghatározásra.

A kapott eredmények összevont értékeléséhez generációváltási folyamatmodell került ábrázolásra.

#### 3.1. Az első kutatási kérdéshez igazított hipotézisek értékelése

Az első kutatási kérdéshez és célkitűzéshez igazodva három hipotézis megfogalmazása történt. Az első hipotézis szerint:

*H1.a: A vállalkezési feladatok megfelelő és sikeres családon belüli átruházásának alapfeltétele a jó időzítés - az Átadó generáció megfelelő munkaaktivitása mellett és az Utód megfelelő életkorában.*

A vizsgálati eredmények alapján körülhatárolt egyik legfontosabb tényező a jó időzítés. Jó időzítés szükséges és indokolt ahhoz, hogy a családi tulajdonú vállalkozások céljaik eléréséhez végrehajtott cselekményei pozitív kimenetelűek, eredményesek legyenek. Ez a cél a stafétabot családon belüli sikeres átadására irányul. A generációváltás, a tapasztalatok és a tudás átadása az átadó megfelelő munkaaktivitása mellett az utód megfelelő életkorában kell, hogy történjen. Az utód(ok) kompetenciáinak, képességeinek ismerete is szükséges a jó időzítéshez. A vizsgált vállalkozásoknál az üzletfolytonosságot biztosító utódok minden esetben elmúltak 26 évesek és az átadó a legtöbb vállalkozásnál még aktívan dolgozik a családi cégben/cégcsoportban. A mélyinterjúk alapján elmondható, hogy az összes interjúalany tervez a stafétabot átadásával, a jó időzítést az utód kompetenciáihoz igazítja. Az átadási/utódlási folyamat befejeztével az utód(ok) a vizsgált vállalkozásoknál minden esetben felsővezetői pozícióba kerültek(nek), vezető tisztségviselők (lesznek), menedzsment funkciót látnak el.

A hazai és a nemzetközi gyakorlat is azt a specifikus összefüggést mutatja, hogy az átadó munkaaktivitásának csökkenésével és a következő generáció életkorának növekedésével párhuzamba állítható az utód vállalatirányítással kapcsolatos tevékenységi köreinek bővülése, önállóságának és felelősségének növekvő mértéke. Az állítás, miszerint:

*H1.b: A generációváltás előrehaladtával a vállalkozási tevékenységet Átadó egyre nagyobb felelősségi, önálló döntéshozatali és irányítási jogköröket enged át az Utód generációnak, beigazolódott. Azoknál a családi társaságoknál, ahol az utód felelőssége közepes (K) vagy alacsony (A) szintű, az alapító, tulajdonos, a vizsgált esetekben jellemzően a családfő még aktívan tevékenykedik a vállalkozásban (AD).*

A családi tulajdonú vállalkozások esetében az irányítás, felelősség és önállóság növekedésével együtt jár az egyre nagyobb tulajdoni hányad birtoklása is.

H1.c hipotézis szerint:

*„A generációváltás előrehaladtával a vállalkozási tevékenységben aktívan részt vevő generációk megosztják a tulajdont.”*

A 12. táblázatban összefoglaltan szerepelnek a tulajdonosi szerkezet kombinációra vonatkozó információk (gyakoriság), melyek alapján megállapítható, hogy hány vizsgált vállalkozás esetében beszélhetünk a tulajdon megosztásáról.

**12. táblázat: Az egyes tulajdonosi szerkezet kombinációkhoz tartozó vállalkozások száma és kódja (n=13)**

Kombináció szintje	Megnevezés <sup>10</sup>	Vállalkozások száma	Vállalkozások kódja
1	KT-NT	2	CSV1 CSV4
2	TT-RT	3	CSV3 CSV9 CSV10
4	IT-IT	2	CSV6 CSV7
5	RT-TT	2	CSV2 CSV5
szélsőséges eset	tárgyalás alatt külsős befektető első generációs vállalkozás nincs családtag utód	4	CSV8 CSV11 CSV12 CSV13
<b>Összesen</b>		13	

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

<sup>10</sup> NT=Nem tulajdonos, RT=Résztulajdonos, IT=Irányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

H.1.c hipotézisigazolásra került, mert az elemzett mezőgazdasági és élelmiszeripari tevékenységet folytató családi vállalkozások többségénél a generációk közötti tulajdon megosztása jellemző.

Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált mezőgazdasági és élelmiszeripari tevékenységet folytató vállalkozások többsége (7 vállalkozás) megosztja a tulajdont. CSV1 és CSV4 eseteiben mondható el, hogy a tulajdon nem került megosztásra. Két elemzett esetben az -átadó és utód között tulajdont még nem megosztó vállalkozás a generációváltás 57%-án járnak, azaz az utódok még tanuló pályán vannak és közepes szintű felelősséggel, önállósággal és irányítási hatáskörökkel rendelkeznek (3K). A szélsőséges esetek között CSV8 kódú vállalkozásnál hagyatéki tárgyalások folynak, a haláleset előtt a tulajdon már megosztásra került. CSV13 tulajdonosa feleségével együtt birtokolja a céget. CSV11 és CSV12 külsős befektető segítségével birtokolja a vállalkozást.

H1.c hipotézishez tartozó javaslat szerint a tulajdoni hányadok megosztását a generációváltási folyamathoz érdemes igazítani, a felelősségi, önállósági és irányítási (FÖI) szinteknek megfelelően, hogy az utód az érzelmi tulajdonon (ÉT) kívül többet birtokoljon. A stratégiai tervezés során érdemes előre meghatározni mikor lenne érdemes a társasági szerződést módosítani. A módosítás egy adminisztratív, eseti dolog, ezért ennek idejét érdemes előre tervezni az utód és átadó életkorának, képességeinek (FÖI szint) és egészségi állapotának megfelelően.

Az eredmények azt mutatják, hogy 4 tulajdonosi szerkezet színt került felhasználásra, ennek oka lehet a mintanagyság. Javaslatként került megfogalmazásra további tulajdonosi szerkezet színt kombinációk és generációváltási esetek elemzése annak érdekében, hogy a további kutatások során pontosabb és releváns vizsgálatok végzése váljon lehetővé.

Az elemzett családi vállalkozásoknál az egyes dimenziók kifejezésére alkalmazott mutatók előfordulását az 13. táblázat tartalmazza.

**13. táblázat: Az egyes dimenziókhoz tartozó jellemzők előfordulása az elemzett családi tulajdonú vállalkozások esetében**

<b>Dimenzió megnevezése</b>	<b>CSALÁD</b>	<b>ÜZLET</b>	<b>TULAJDON</b>	
<b>Gyakoriságok</b>	<u>Utód életkorkategóriája:</u> minden esetben <b>26+</b> <u>Átadó munkaaktivitása:</u> <b>9</b> esetben AD 2 esetben ACS 2 esetben NJ	2 esetben 3K 1 esetben 3M <b>6</b> esetben 4M 1 esetben 5M	<u>Átadó:</u> 3 KT <b>5</b> TT 2 IT 2 RT 1 NT	<u>Utód:</u> 0 KT 2 TT 2 IT <b>5</b> RT 3 NT
Eset száma (n):	13	10	13	12
<b>Előfordulások szerint</b>	Összevont Státuszmutató szintje <b>7</b>	Generációváltás szakasza: <b>4M</b>	Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje: <b>2</b>	
<b>Mutató értéke</b>	0,9	0,9	0,3	

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Ha az 14. táblázat egyes dimenziók kifejező mutatóit összeadjuk ( $0,9+0,9+0,3=$ ) 2,1-es értéket kapunk CSV-KÉM<sup>11</sup>-re. A érték magyarázata az eredmények fejezetben került bemutatásra, ahol a bemutatott elemzésre kiválasztott családi tulajdonú vállalkozások tesztelési eredményei alapján CSV-KÉM átlagos értéke 2 lett<sup>12</sup>.

Az Üzlet dimenzió kifejezésére alkalmazott sajátos generációváltási modellbe csak a 10 fenntarthatóságát biztosító/biztosított vállalkozás került bele. Az eredmények fejezetben ismertetett szélsőséges esetek nem kerültek ábrázolásra (CSV11, CSV12, CSV13).

A Tulajdon dimenzió leírásánál csupán 12 utód tulajdonosi hányadáról szóló információ szerepel, mert az elsőgenerációs vállalkozásnál még nincs utód.

<sup>11</sup> CSV KÉM = CSaládi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató = StátuszMutató<sub>család</sub>+ GenerációVáltási mutató<sub>üzlet</sub>+Tulajdon mutató<sub>tulajdon</sub>

<sup>12</sup> Az egyes dimenziókat kifejező tulajdonságok előfordulásának alapján kerültek átlagolásra a mutatók, és ily módon CSV-KÉM is.

14. táblázat: A kutatásban szereplő vállalkozások a generációváltás tekintetében

Koordinátpont	Százalékérték (%)	Elemzésre kiválasztott családi vállalkozások száma	Esettanulmányban szereplő, az adott kategóriába tartozó vállalkozások száma	Összes kutatásban szereplő vállalkozás
1A	14	-	1	1
2A	29	-	1	1
3A	43	-	-	-
3K	57	2	3	5
3M	71	1	-	1
4M	86	6	4	10
5M	100	1	1	2

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Az esettanulmányban szereplő vállalkozások között volt olyan is, aki a kutatás során részletes elemzésre is kiválasztásra került (CSV2, CSV5, CSV8, CSV10). Az ő generációváltásra vonatkozó adatuk a 14. táblázatban az „elemzésre kiválasztott családi vállalkozások száma” oszlopában kerültek megjelenítésre.

Az esettanulmányon résztvevő vállalkozások közül azok, amelyek az 1A és 2A szakaszba tartoznak ők már a második generáció tagjai vagy fiatal családi vállalkozások. Az esettanulmány eseteit is beleszámolva látható, hogy a legtöbb kutatásban szereplő magyar családi vállalkozásnál a generációváltási folyamat 86%-on tart (4M). Ez azt jelenti, hogy a generációváltás tulajdonosi és döntési jogok átadásának szakaszában (4. szakasz) járnak és az utód felelőssége, önálló döntéshozatali és irányítási jogkörei magas szintűek (magas FÖI).

Vannak olyan, váratlanul bekövetkező események, melyekre nem lehet teljesen felkészülni, ám a család, és a családi vállalkozások életében változást okoznak. Egy-egy örömteli esemény vagy tragédia nemcsak a család életének egyensúlyát borítja fel, hanem a vállalkozását is. A vállalkozás krízishelyzeteire - mely a család üzleti, pénzügyi helyzetére is hatással van - időben készülni kell. Ebben segíthet a családi tulajdonú vállalkozásoknak a stratégiai tervezés részeként egy Családi Alkotmány megfogalmazása, melyben az ilyen esetekre lehetséges cselekvési terveket tudnak megfogalmazni, hogy az egyes esetekben való döntési szituáció könnyebbé váljon. A Családi Alkotmányban érdemes rögzíteni az egyes fontosabb mérföldkő eseményeket például a tulajdon átadására, társasági szerződés módosítására vagy a bankszámlaszerződés módosítására vonatkozóan.

### 3.2. A második kutatási kérdéshez igazított hipotézis értékelése

A második kutatási kérdés megválaszolására irányuló célkitűzés az egyes előzetes vélemények szerint meghatározott tényezők rangsorolására és rendszerbe foglalására vonatkozik.

A sikeres működést befolyásoló tényezők aránya nem ismert. Egyes szakértői vélemények szerint a vállalati működést meghatározó paraméterek pontos megadásához szükség van a vállalat adottságainak, a vállalatnál alkalmazott technológia, a vállalati tudás, illetve a vállalat működését befolyásoló szerencse faktor pontos ismeretére. A kutatás kezdeti szakaszában felmerült az a kérdés, hogy lehetséges az egyes meghatározott tényezők rangsorolása?

A vállalati működést befolyásoló sikertényezők rendszerbe foglalásához az adottságok, a tudás, a technológia és a szerencse faktorok rangsorolása történt a mélyinterjúk tartalomelemzése alapján.

Napjainkban az arányok eltolódásáról beszélhetünk. Mára már a vállalati tudás szerepe felértékelődött. Ahogy LAÁB (2011) is fogalmazott:

”Tudomásul kellene venni, hogy a 21. században a stratégiai erőforrássá előlépett tudás és szakértelem sajátossága a korábbi, hagyományos erőforrásokkal szemben éppen az, hogy nem sajátítható ki és nem monopolizálható!”

Mára már a vállalati tudás szerepe felértékelődött, ez a magyarázata annak is, hogy a a mélyinterjúk kutatás során megkérdezett vállalkozások a *tudás* faktornak nagyobb jelentőséget tulajdonítottak, mint a többi tényezőnek. Ezen eredmény alapján a H2 hipotézis szerinti állítás beigazolódott, vagyis:

A tudás, mint működést befolyásoló tényező járul hozzá legnagyobb mértékben az elemzésre kiválasztott családi tulajdonú vállalkozások sikerességéhez.

### 3.3. A harmadik kutatási kérdéshez igazított hipotézis értékelése

Kutatási alapkérdésként került az is megfogalmazásra, hogy az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalkozások piaci pozíciójának alakulása függ-e a generációváltástól. Ennek vizsgálata érdekében az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalkozások piaci helyzetének meghatározása történt egy *átlagos piaci pozíciót (ÁPP)* kifejező mutató tartalmi összehasonlításának, majd alkalmazásának segítségével.

Ahogy a módszertan és az eredmények fejezet során említésre került, az értékek alakulása függ a piacgazdasági folyamatoktól is, ezért a vállalkozás üzletvitelének és az iparági

sajátosságoknak az ismeretére is szükség van. Mik voltak az utóbbi évek működését befolyásoló piaci folyamatok, iparági, tevékenységi jellemzők? Ezek ismeretében lehet az az átlagos piaci pozíció értékének jelentőséget tulajdonítani.

A pénzügyi, működési, gazdasági mutatók alakulása alapján meghatározott piaci pozíciókra a családi vezetés által gyakorolt hatás csak később jelentkezik, így az értékek alakulását a generációváltás szempontjából még nem lenne értelme elemezni. Fontos figyelembe venni annak tényét is, hogy az elemzett családi vállalkozásoknál a generációváltás nem tekinthető befejezettnek.

Érdemes kiválasztott pénzügyi mutatók alakulását a generációváltás tekintetében is követni annak megválaszolására, hogy az utódok mennyire sikeresen vették át és irányítják az üzletet.

A harmadik hipotézis (H3), miszerint az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalkozások Átlagos Piaci Pozícióját befolyásolja a generációváltás állítás így nem került igazolásra.

További kutatási cél, hogy a vizsgálat tárgyát képező családi vállalkozások körében az ÁPP mutató kiszámítása megtörténjen a generációváltás utáni időszakban. Egy ilyen fajta longitudinális jellegű kutatással talán már bizonyítást nyerne az állítás.

A hipotézisekre adott válaszok összefoglalását a 15. táblázat tartalmazza.

**15. táblázat: Hipotézisekre adott válaszok az elemzett családi tulajdonú vállalkozások tulajdonságai alapján**

	<b>Hipotézis</b>	<b>Eredmény</b>
<b>1.</b>	<b>H1.a:</b> A vállalalkozási feladatok megfelelő és sikeres családon belüli átruházásának alapfeltétele a jó időzítés - az Átadó generáció megfelelő munkaaktivitása mellett és az Utód megfelelő életkorában.	<b>IGAZOLÁSRA KERÜLT</b>
	<b>H1.b:</b> A generációváltás előrehaladtával a vállalalkozási tevékenységet Átadó egyre nagyobb felelősségi, önálló döntéshozatali és irányítási jogköröket enged át az Utód generációnak.	<b>IGAZOLÁSRA KERÜLT</b>
	<b>H1.c:</b> A generációváltás előrehaladtával a vállalalkozási tevékenységben aktívan részt vevő generációk megosztják a tulajdont.	<b>IGAZOLÁSRA KERÜLT</b>
<b>2.</b>	<b>H2:</b> A tudás, mint működést befolyásoló tényező járul hozzá legnagyobb mértékben az elemzésre kiválasztott családi tulajdonú vállalkozások sikerességéhez.	<b>IGAZOLÁSRA KERÜLT</b>
<b>3.</b>	<b>H3:</b> Az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalkozások Átlagos Piaci Pozícióját befolyásolja a generációváltás.	<b>NEM KERÜLT IGAZOLÁSRA</b>

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

### 3.4. A generációváltási folyamatmodell értékelése

Az eredmények fejezetben bemutatásra kerültek a generációváltási projektciklus egyes szakaszait jellemző dimenziók és hangsúlyos kulcstényezők.

A projektciklus alatt egy értékteremtő folyamat zajlik családi és vállalkozási szinten is. VARSÁNYI (2011) (in: LAÁB, 2011) a funkcionális értékelemzés szempontjából fogalmazta meg, hogy célirányok kijelölése, cél-eszközrendszer felállítása, lépések rangsorolása és időzítése a stratégiai üzleti tervezés részeként kiemelkedő fontosságú. Az általános értékszemléletű stratégiai módszerek szerint, az értékteremtő folyamatok során teljes körű minőségirányításra (TQM) van szükség. A generációváltás, a tapasztalatok és a tudás átadása az átadó részéről megköveteli, hogy tisztában legyen az utódok kompetenciáival, képességeivel. A családi tulajdonú vállalkozásoknál az adottságok tényező ily módon tipikus és specifikus.

HORVÁTH-PARTNER (2008) és KELLERMANNNS – HOY (2017) munkáikban kiemelték, középpontba állították az irányítás jó minőségét. A vállalkozás értékteremtő folyamatainak sikeres elvégzéséhez szükség van a minőségi családi irányításra, mely a családi vállalkozások kormányzási struktúrájára hatással van. A vállalatirányítás és a tulajdonosi struktúra összehangolása szükséges a minőségi családi kormányzáshoz.

Az értékteremtést a fenntartható családi vállalkozás eredményei alapján lehet mérni (BEST PRACTICE MODELL, 2015). A családi és a vállalati adottságok összehangolására van szükség a célok eredményes eléréséhez (Üzleti kiválóság modell – EFQM<sup>13</sup>, 2013). A családi elkötelezettség, a megfelelő utód kiválasztása, a cserekapcsolatok mikéntje szintén meghatározó. Az időzítéshez szükséges az, hogy legyen mindenki a megfelelő helyen - mind az átadó generáció, mind pedig az utód generáció - a megfelelő időben, melyet az éppen időben elvvel lehet leírni. Ezeket az értékteremtő vállalatirányítási folyamatokat a családi menedzsment tagjai tartják kézben, akik a többi erőforrás felhasználásának befolyásolói, ezért szerepük domináns.

A magyarországi jellemzőket figyelembe véve elmondható, hogy ma még jellemzően az alapító generációnak kell a kulcstényezőket menedzselnie. Az adottságok elemzése után lehet meghatározni a stratégiai irányokat és a hosszú távú stratégiai célkitűzéseket, azok megvalósításának lehetséges változatait. A döntés és a stratégia megvalósítása a TUDÁS, HUMÁN, ADOTTSÁGOK, TECHNOLÓGIA és SZERENCSE függvénye.

---

<sup>13</sup> European Foundation for Quality Management (EFQM) – Európai Üzleti Kiválósági Modell)

Az átadó tudásán és hozzáállásán múlik az ütemezés. Ha az átadó generáció – a szülők – jól időzítették a tapasztalatok átadását, akkor az utód felelősen fog részt vállalni a vállalkozás működtetésében. A gyermek(ek) kompetenciáinak ismeretében fog az előd egyre nagyobb FÖI (felelősségi, önállósági, irányítási) és döntési jogköröket az utódnak átengedni.

Az átadás tárgyát maga a vállalkozás képi. Több alapkérdés is felmerül az átadással kapcsolatban. Az átadó generáció át kívánja adni, képes átadni az utód generációnak a céget? Az utód(ok) alkalmas(ak) a vállalkozás továbbvitelére?

Az elemzett családi vállalkozásokra elmondható, hogy a két családi vezérigazgató (CEO - Chief Executive Officer és Chief Emotional Officer), az apa és az anya szerepének fontossága megkérdőjelezhetetlen.

Az értékteremtő tevékenységek elemzésére LAÁB (2011) szerint alkalmas értékszempléltű kalkulációs és elemzési módszer lehet a piaci pozíció vizsgálata, melynek segítségével összehasonlító konkurenciaelemzés is végezhető.

A primer és szekunder kutatási eredmények összefoglalása alapján megállapításra került, hogy a generációváltás egy előre megtervezendő folyamat. A stafétabot átadásának folyamata egy hosszú távú szervezetfejlesztési, innovációs projektként is leírható, melyben kiindulásként meg kell határozni, ki kell dolgozni a jövőképet, melyhez a családi adottságok ismeretére van szükség.

A fontosabb megállapítások és az újszerű eredmények összefoglalását a 2. ábra tartalmazza.

		<i>1. Nevelés</i>	<i>2. Tapasztalatok átadása</i>	<i>3. Tanulópálya</i>	<i>4. Átadás</i>	<i>5. Teljes átadás/ Támogatás/ "Homokozó"</i>
<b>Felelősség, Önállóság, Irányítás (FÖI szint)<sup>14</sup></b>	<i>M</i>			<i>3M</i>	<i>4M</i>	<i>5M</i>
	<i>K</i>			<i>3K</i>		
	<i>A</i>	<i>1A</i>	<i>2A</i>	<i>3A</i>		
<b>Utód életkor-kategóriája</b>		0-14	15-18 19-25	19-25 26+	19-25 26+	26+
<b>Átadó munkaaktivitása</b>		Aktívan dolgozik (AD)	Aktívan dolgozik (AD)	Aktívan dolgozik (AD)	Aktívan dolgozik (AD) Aktivitás csökken (ACS)	Aktivitás csökken (ACS)
<b>Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje<sup>15</sup></b>		KT-NT	KT-NT TT-RT	TT-RT IT-RT	IT-RT IT-IT RT-TT	IT-IT RT-TT NT-KT
<b>Projektciklus szakaszai KULCSTÉNYEZŐK</b>	<b>PROJEKTCÉL MEGHATÁROZÁSA KIDOLGOZÁS ELŐZETES ÉRTÉKELES</b> <i>TUDÁS, HUMÁN, ADOTTSÁG</i>					
	<b>DÖNTÉS</b> <i>TUDÁS, HUMÁN</i>					
	<b>MEGVALÓSÍTÁS</b> <i>ADOTTSÁG, TUDÁS, HUMÁN</i>					
	<b>ÉRTÉKELES ÚJ PROJEKT</b> <i>HUMÁN, TUDÁS, ADOTTSÁG, TECHNOLÓGIA, SZERENCSE</i>					
<b>PROJEKTCÉL MEGHATÁROZÁSA</b> <i>HUMÁN, TUDÁS, ADOTTSÁG, TECHNOLÓGIA, SZERENCSE</i>						

**2. ábra: A családi tulajdonú vállalkozások sikeres fenntarthatóságát biztosító tulajdonságok és tényezők összefüggései a generációváltási projektciklus tükrében**

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

<sup>14</sup> M=Magas, K=Közepes, A=Alacsony

<sup>15</sup> NT=Nem tulajdonos, RT=Résztulajdonos, IT=Irányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

## **4. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI**

A kutatómunka fő célkitűzése családi tulajdonú vállalkozások sikeres üzletfolytonosságát/fenntarthatóságát biztosító tényezők komplex vizsgálata volt, melyhez Magyarországon működő mezőgazdasági és élelmiszeripari tevékenységet folytató családi tulajdonú vállalkozások elemzése történt.

### **4.1. Fontosabb megállapítások, új és újszerű eredmények**

A témafelvetés során ismertetett, a családi vállalkozások jelentőségéről szóló rész azt mutatja, hogy a családi cégek jelentősen hozzájárulnak a gazdasági működéshez, azonban a világstatisztikák alapján a legtöbb családi vállalkozás nem éli túl az első generációváltást, az arány még rosszabb a második és harmadik váltás esetében. A stafétabot átadásának kérdése a leghangsúlyosabb a családi tulajdonú vállalkozásoknál a sikeres üzletfolytonosság biztosítása érdekében.

A szakirodalmi feldolgozás, a szakmai konzultációk és a mélyinterjúk során is egyértelművé vált, hogy Magyarországon a generációváltás kérdésével érdemes foglalkozni, hiszen ez a kulcsa a családi tulajdonú vállalkozások sikeres fenntarthatóságának. Az is egyértelművé vált, hogy nincs számottevő tapasztalat, rendelkezésre álló példa és esettanulmány, mely esetenként segítheti a családi vállalkozásokat az átadásban.

A kutatómunka fő célkitűzéséhez igazodva munkámmal ahhoz kívántam hozzájárulni, hogy mérhetővé, egyben elemezhetővé tegyem a családi vállalkozások legégetőbb kérdését, nevezetesen az eredményes utódlást, és generációváltást, ezzel az üzletfolytonosságot, mindezekkel együtt pedig a fenntartható családi vállalkozások sikerességét.

A célkitűzés elérését bizonyító új és újszerű eredményeket öt pontban foglaltam össze:

1. A családi vállalkozások sikeres **fenntarthatóságát biztosító jellegzetes tényezők/tulajdonságok meghatározására**, majd **kvantifikálásra kerültek**.
2. Külön-külön és együttesen is **mérhetővé, értékelhetővé és elemezhetővé váltak a családi vállalkozások attribútumai**, vagyis **a család, üzlet és tulajdon dimenziók**.
3. A *Család-Üzlet-Tulajdon* dimenziók **összetett értékelése** érdekében kidolgozásra került a **Családi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató (CSV-KÉM)**.
4. A komplex mutató elemeinek alkalmazásával **megalapozott, döntéshozatalt segítő változatok** képezhetők **a generációváltási projektciklus során**.
5. Az **Átlagos Piaci Pozíció (ÁPP)** kialakításával és alkalmazásával számszerűsíthető a **generációváltás és a vállalkozás gazdasági eredményessége közötti összefüggés**.

## **5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA, TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK**

A családi vállalkozás lényege abban a család vagy családok által kialakított elképzelésben rejlik, melynek célja a jövőkép formálása. A családi vállalkozások legfőbb céljának kifejezése érdekében egy vízió került megfogalmazásra:

*A családi tulajdonú vállalkozások a hosszú távú értékteremtésben és megőrzésben, a családi generációkon átnyúló fenntarthatóságban érdekeltek.*

A cél eléréséhez végrehajtandó cselekmény a tulajdon és az üzlet jól időzített átadása a következő családi nemzedék számára.

A családi vállalkozásnak meg kell vizsgálnia/fel kell térképeznie adottságait ahhoz, hogy a fenntarthatóságot megfelelően elő tudja készíteni/biztosítani tudja. Családi vállalkozások esetében a stratégiai tervezés részévé kell válnia az utódlástervezésnek.

Az utódlástervezés segítségével érdekében a kutatómunka egy célkitűzése az volt, hogy a felállított struktúra mintáját a későbbiek során alkalmazhatóvá lehessen tenni az oktatásban és a vállalati gyakorlatban egyaránt. A család, üzlet és tulajdon dimenziók külön-külön és együttes értékelésével, számszerűsítésével egyrészt a vállalkozások helyzetének megítélése válik lehetségessé, másrészt az átadás cselekvési, előrehaladási lehetőségeire javaslatok is megfogalmazhatóak. A családi vállalkozások komplex értékelésére kidolgozott séma így alkalmazható az oktatásban.

A vezető (előd) hajlandóságának és képességének ismerete arra vonatkozóan, hogy kivonuljon a vállalkozásból és alternatív célokat tűzzön ki maga elé, rávilágíthat a sikeres átmenethez vezető folyamatra. A családi tulajdonú vállalkozások generációváltással kapcsolatos kérdéseinek megválaszolásához, esetleges problémáinak megelőzéséhez, kezeléséhez segítséget nyújthat a kutatás során említett Családi Alkotmány megfogalmazása/rögzítése, mely elkészítéséhez a családi tulajdonú vállalkozások sikeres fenntarthatóságát biztosító tulajdonságok és tényezők összefüggéseit szem előtt tartó generációváltási folyamatmodell megfelelő sémaként szolgálhat.

Szekunder kutatások alapján is elmondható, hogy szükség van egy közös, Magyarországon érvényes definíció meghatározására. A kutatás keretében összegyűjtött családi tulajdonú vállalkozásokat leíró hazai és nemzetközi definíciók hozzájárulhatnak a pontosabb meghatározáshoz. A családi cégek definiálása gazdaságpolitikai és jogi vonatkozásban is mérföldkő lesz a jogi keretrendszer, a statisztikai adatgyűjtés, az oktatás és a kutatás területein egyaránt.

Az összetett, soktényezős, a tényezőket komplexen mérő Családi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató használata alkalmas lehet pályázati értékelési kritériumként való figyelembevételre.

A családi vállalkozások értékszemplétű kalkulációs és elemzési módja lehet az Átlagos Piaci Pozíció vizsgálata, melynek segítségével összehasonlító konkurenciaelemzés is végezhető. A piaci pozíció változásának longitudinális vizsgálata indokolt lehet a generációváltás sikerességének és előrehaladásának mérése szempontjából.

*A Család, az Üzlet és a Tulajdon összhangját fenntarthatóan biztosítva hozzájárulni az ország gazdasági működéséhez* – lehet a családi tulajdonú vállalkozások küldetése.

2017-es hazai kutatás támasztotta alá, hogy a KKV szektor számottevő hányadát teszik ki a családi cégek (58%), ezzel elősegítik a gazdaság stabilitását, hozzájárulva a munkahelyek fenntartásához és teremtéséhez, a növekedéshez és az adott ország gazdasági sikeréhez.

A család szerepe az utódok felkészítésében hihetetlenül nagy, de számos kérdés marad megválaszolatlanul arra vonatkozóan, hogy miként befolyásolják a családon belüli erőforráscserék az utód fejlődését.

További érdekes kutatási irány lehet a generációváltás és a tulajdonátadás kapcsán a társadalmi generációs különbségek tárgyalása.

Előzetes kutatások hiányában egyértelműen szükség van a nem családtag érdekeltek hatásását vizsgáló tanulmányokra. Hasonlóképpen hasznos lehet annak megismerése, hogyan befolyásolja a legfontosabb nem családtag érdekeltekkel (pl. alkalmazottak, ügyfelek, beszállítók, forgalmazók, tanácsadók) történő kapcsolatokat az erőforrások cserélődése.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások több tudományterületet is érintenek, mint például antropológia, gazdaság, pszichológia és szociológia. A téma aktualitása és sokrétűsége miatt érdemes több aspektusból vizsgálni a családi vállalkozásokat és további, kutatásra érdemes területet/területeket meghatározni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Carlock, R. S. – Ward, J. L. (2006): A családi vállalkozás stratégiai tervezése, Helikon Kiadó, Budapest
2. Churchill, N. C. – Hatten, K. J. (1997): Non market-based transfers of wealth and power: a research framework of family business, *Family Business Review*, 10(1)
3. Csákné Filep J. (2013): Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás. Doktori disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem
4. EFQM (2013): EFQM kiválósági modell. A kiváló szervezetek kiemelkedő teljesítményszinteket érnek el és tartanak fenn, melyek minden érintett fél elvárásainak megfelelnek vagy azokat meghaladják, Hungaria Association for Excellence
5. EMIS: <https://www.emis.com/php/companies/overview/index>
6. FBN-H (2014): Nextgen stratégia 2014
7. FBN-H: <http://www.fbn-h.hu/content/az-egyeselet-alapadatai>
8. Gasson, R.–Errington, A. (1999): Családi farmgazdaság. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
9. Gersick, K. E. – Davis, J. A. – Hampton M. M. – Lansberg, I. (1997): Generation to generation, Life cycles of the family business, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
10. Horváth P. - Partners Controlling (2008): Út egy hatékony controllingrendszerhez, Complex Kiadó, Budapest
11. Kellermanns, F.W. - Hoy, F. (2017): The Routledge Companion to Family Business. Routledge Companions. ISBN 978-1138919112. pp. 61-62.
12. Laáb Á. (2011): Döntéstámogató vezetői számvitel. Elméleti és módszertani irányok. Complex Kiadó. Budapest. p. 207, 209 ISBN 978 963 295 142 3
13. 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.
14. Magyar Larousse Enciklopédia III. (1994) (szerk.: Ruzsiczky É. és mtsai.) Librairie Larousse-Akadémia Kiadó. Budapest
15. Malhotra, N. K. - Simon J. (2009): Marketingkutató. Akadémia Kiadó. Budapest. 192-196 pp. ISBN 978 963 05 8648 1
16. Matsushashi, K. (2013): An introduction to the challenges & rewards of family owned businesses. On-line: <http://www.slideshare.net/kmatsu81/family-business-101> Letöltés dátuma: 2016.02.10.
17. National Bureau of Economic Research Family Business Alliance (2016). In: PwC (2016): The family business sector in 2016. Success and succession. <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/succession.html>, Letöltés dátuma: 2017.03.25.
18. OPTEN Vállalati adatbázis: (<https://www.opten.hu/>)
19. Tagiuri, R. - Davis, J. A. (1982): Bivalent Attributes of the Family Firm. Reprinted in the "Classics" section of *Family Business Review*, 9 (2) 199- 08, Summer 1996

20. The Solutionist Group (2015): Best Practice Modell. <http://solutionist.com.au/family-business-needs/> Letöltés dátuma: 2016.04.05.
21. Rantanen, N. - Jussila, I. (2011): F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business. *Journal of Family Business Strategy* 2. (pp. 139–150.)
22. Wulf, T. – Stubner, S. (2008): *Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen-Untersuchungmodell zur Analyse von Problemfelder bei der Übergabe der Führungsrolle*. HHL Arbeitspapier Nr. 85. ISSN 1864 4562. <http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0085.pdf>.



Nyilvántartási szám: DEENK/292/2018.PL  
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Tobak Júlia

Neptun kód: GE4CLB

Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10049016

### A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

#### Folyóiratcikkek, tanulmányok (7)

1. **Tobak, J.**, Nábrádi, A., Nagy, A. S.: Sikeres nemzetközi és hazai családi vállalkozások.  
*International Journal of Engineering and Management Sciences*. 3 (3), 280-287, 2018.  
EISSN: 2498-700X.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2018.3.23>.
2. **Tobak, J.**, Nagy, A. S., Pető, K., Fenyves, V., Nábrádi, A.: The main factors determining effective operation in case of a family business.  
*International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research [Epub]*, 2018. ISSN: 1355-2554.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJEER-04-2018-0203>
3. Nagy, A. S., **Tobak, J.**: Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései.  
*Taylor*. 2 (28), 188-197, 2017. ISSN: 2064-4361.
4. **Tobak, J.**, Nábrádi, A.: A vállalati működést befolyásoló tényezők összehasonlító elemzése a hagyományos és a családi tulajdonú vállalatok esetében = comparative study of family-owned and not family-owned enterprises.  
In: XV.Nemzetközi Tudományos Napok : Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között : a tudományos napok publikációi. Szerk.: Takácsné György Katalin, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 1545-1552, 2016. ISBN: 9789639941922
5. Nábrádi, A., Bárány, L., **Tobak, J.**: Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban: Problémák, konfliktusok kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés.  
*Gazdálkodás*. 60 (5), 427-261, 2016. ISSN: 0046-5518.
6. **Tobak, J.**, Nábrádi, A.: The theoretical approach to succession of family business  
*Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*. 18 (4), 224-230, 2016. ISSN: 1508-3535.
7. Nagy, A. S., **Tobak, J.**: Vállalati sikertényezők.  
*Gradus*. 3 (1), 433-439, 2016. EISSN: 2064-8014.





Konferenciaközlemények (1)

8. **Tobak, J.**, Nábrádi, A.: Vállalati működést befolyásoló tényezők összehasonlító elemzése a hagyományos, és a családi tulajdonú vállalatok esetében = Comparative study of family-owned and not family-owned enterprises.  
In: XV. Nemzetközi Tudományos Napok : Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között : előadások és poszterek összefoglalói. Szerk.: Takácsné György Katalin, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 249, 2016. ISBN: 9789639941915

**További közlemények**

Folyóiratcikkek, tanulmányok (3)

9. Nagy, A. S., Szták, B., **Tobak, J.**: Családi gazdaságok versenyképessége és ökonomiai elemzése.  
In: Etikus közgazdasági gondolkodás és versenyképesség. Szerk.: Böcskei Elvira, Károli Gáspár Református Egyetem, Budapest, 317-329, 2016. ISBN: 9789639808737
10. **Tobak, J.**: A lakosság sport-infrastrukturális igényeinek és lehetőségeinek vizsgálata = Sports infrastructure to promote the sporting activity of the public.  
In: Interdiszciplináris tudományos konferencia. Szerk.: Dajnoki Krisztina, Szöllősi László, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar és a Mezőgazdaság-, Élelmiszertudományi és Környezetgazdálkodási Kar, Debrecen, 67-73, 2015. ISBN: 9789634737698
11. Nagy, A. S., **Tobak, J.**: The role of sport infrastructure: use, preferences and needs.  
*Apstract* 9 (1-2), 47-52, 2015. ISSN: 1789-221X.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/1-2/9>

Konferenciaközlemények (1)

12. Nagy, A. S., **Tobak, J.**, Kun, G.: Családi vállalkozás fejlesztése franchise rendszerben.  
*International Journal of Engineering and Management Sciences*. 2 (4), 390-400, 2017.  
EISSN: 2498-700X.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2017.4.31>.

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

