

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Tobak Júlia

Debrecen

2018

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA

Doktori iskola vezető: **Prof. Dr. Popp József** egyetemi tanár, DSc

A SIKERTÉNYEZŐK ÉS AZ UTÓDLÁS VIZSGÁLATA
CSALÁDI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOK
ESETÉBEN

Készítette:

Tobak Júlia

Témavezető:

Prof. Dr. Nábrádi András

egyetemi tanár

DEBRECEN

2018

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

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: **Tobak Júlia**..... okleveles **közgazdász**.....

A doktori szigorlati bizottság:

név tud. fok.

elnök:

tagok:

A doktori szigorlat időpontja:

Az értekezés bírálói:

név, tud. fok aláírás

.....
.....

A bíráló bizottság:

név, tud. fok aláírás

elnök:

titkár:

tagok:

.....
.....

Az értekezés védésének időpontja: 201..

TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék	2
Bevezetés	4
1. TÉMAFELFETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS	6
1.1. A családi vállalkozások jelentősége	7
1.2. Célkitűzések, kutatási kérdések és a hipotézisek ismertetése.....	13
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	15
2.1. Szervezeti működés és működési tényezők.....	15
2.2. Hagyományos és családi tulajdonú vállalkozások	17
2.3. A legújabb trend „Best Practice”	19
2.4. Fejlődési szakaszok régen és ma	23
2.5. Család, családtagok és családi vállalkozás	24
2.6. Definíciós áttekintés	27
2.7. Családi vállalkozások attribútumai.....	34
2.8. A társadalmi csereelmélet, a korlátozott és az általános cserekapcsolatok előnyei-hátrányai	38
2.9. A háromfázisú modell	43
2.10. Generációváltás az agrárgazdaságban, a négy ideális eset	55
2.11. Az utódlás, mint folyamat	56
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	59
3.1. Mélyinterjú a kiválasztott mezőgazdasági és élelmiszeripari családi tulajdonú vállalkozásokkal	60
3.2. Család, Üzlet és Tulajdon dimenziók értékelése	63
3.2.1. Család	64
3.2.2. Üzlet	65
3.2.3 Tulajdon.....	67
3.3. A család – üzlet - tulajdon dimenziók elemzésére kidolgozott módszertan bemutatása	69
3.3.1. Összevont státuszmutató	69
3.3.2. Generációváltás az üzletben	71
3.3.3. A tulajdonosi szerkezet.....	73
3.3.4. Családi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató.....	76
3.4. A családi vállalkozások sikerességét befolyásoló tényezők rendszerbe foglalásának és rangsorolásának módszertana	78
3.5. Az Átlagos Piaci Pozíciók és az EBITDA margin mutatók alakulását leíró longitudinális jellegű kutatás	79

3.5.1. Átlagos Piaci Pozíció alakulásának vizsgálati módszere	80
3.5.2. EBITDA margin alakulásának vizsgálati módszertana	82
3.6. Anyag és módszertan összefoglalása.....	83
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	85
4.1. A család, üzlet és tulajdon dimenziók vizsgálati eredményeinek bemutatása és azok értékelése	85
4.1.1. Családi dimenzió	85
4.1.2. Üzleti dimenzió	86
4.1.3. Tulajdon dimenzió.....	87
4.1.4. Komplex értékelési mutató tesztelése az elemzésre kiválasztott családi tulajdonú vállalkozások körében	89
4.2. Az elemzett családi vállalkozások sikerességét és fenntarthatóságát biztosító tényezők rangsorolása	92
4.3. Az Átlagos Piaci Pozíciók és az EBITDA margin mutatók alakulását leíró longitudinális jellegű kutatás	96
4.3.1. Átlagos Piaci Pozíció alakulása	96
4.3.2. EBITDA margin értékének alakulása.....	98
4.4. A generációváltási projektciklus bemutatása	99
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	103
5.1. Az első kutatási kérdéshez igazított hipotézisek értékelése	103
5.2. A második kutatási kérdéshez igazított hipotézis értékelése	108
5.3. A harmadik kutatási kérdéshez igazított hipotézis értékelése	108
5.4. A generációváltási folyamatmodell értékelése	111
6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI	114
6.1. Fontosabb megállapítások, új és újszerű eredmények.....	114
6.2 Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága, további kutatási irányok	115
Összefoglalás	117
Summary.....	118
Irodalomjegyzék	120
Hitelesített publikációs lista.....	132
Táblázatjegyzék	134
Ábrajegyzék.....	136
Mellékletek	137
Köszönetnyilvánítás	155
Nyilatkozat	155

BEVEZETÉS

Egy ország gazdasági növekedéséhez a sikeresen működő vállalkozások járulnak hozzá. A manapság gyorsan és dinamikusan fejlődő környezetben a vállalkozások piaci versenyképességük fenntartásával, annak növelésével, folyamatos fejlesztéssel érik el eredményeiket. Az eredményes és sikeres működés érdekében a vállalkozásoknak össze kell hangolniuk a vállalati kultúrát a szervezeti struktúrával, ez stratégiai szervezetfejlesztéssel érhető el. Az eredményes működésre több tényező is hatással van, többek között a vállalkozás mérete, tevékenysége, az iparág jellemzői, a belső termelési struktúra, a tulajdonosi szerkezet.

A családi tulajdonú vállalkozások jelentősen hozzájárulnak a gazdasági fejlődéshez, hiszen céljuk a hosszú távú értékteremtés.

A vállalati működést meghatározó adottságok, termelési tényezők, a vállalatnál alkalmazott technológia, a vállalati tudás, mind olyan sajátosságok, melyek másként jellemezhetőek a különböző tulajdonosi szerkezetű gazdasági társaságok esetében. A tudásmegosztás, az innovációs hajlam, a legjobb gyakorlat alkalmazása az egyes vállalatok kultúrájának részeként jelentős fontossággal bírnak. A családi tulajdonú vállalkozások esetében a vállalati kultúra egészen mást jelent a hagyományos értelemben vett vállalati kultúránál.

Egy sikeresen működő családi vállalkozást elemezve nyomon követhetőek azon tényezők, melyek szükségesek a sikerességhez. Egy ilyen szoros kötelékekkel rendelkező szervezet célja, hogy fenntarthatóan, a mai ideáknak megfelelően, de szokásaikhoz, normáikhoz, elveikhez ragaszkodva versenyképességük megtartásával fejlődjenek.

Az EFB-KPMG felméréséből kiderült, hogy a családi tulajdonú vállalkozások igyekeznek mindent megtenni a gazdasági összeteljesítmény növelésének érdekében. Egy 2017-es vizsgálat szerint a családi vállalkozások a globális GDP több, mint 70-át állítják elő, az európai országokban a cégek 55-90%-át képviselik. Magyarországon a GDP 50-60%-át adják és a foglalkoztatottak 50%-a családi cégnél dolgozik. A családi tulajdonú vállalkozások a hazai KKV szektor 58%-át teszik ki (BUDAPEST LAB, 2017).

A téma gyakorlati jelentősége a kutatómunka kezdeti szakaszában egyértelművé vált. 2014-ben a HVG TOP 500 legnagyobb nyereségű hazai cégeinek listájában szereplő élelmiszer- és dohányipar, valamint mezőgazdasági vállalatok családi gyökereinek felkutatása történt. A 2014-es TOP 500-as rangsorban 37 élelmiszer- és dohányipari, mezőgazdasági vállalat szerepelt. A fent említett vállalkozások megismeréséhez az interneten közzétett

céginformációk, bemutatkozások és cégtörténetek tanulmányozása során 15 vállalkozásról derült ki, hogy egyértelműen családi gyökerekkel rendelkeznek (TOBAK-NÁBRÁDI, 2016).

Egyre többet lehet hallani a generációváltás jelentőségéről is. A legtöbb családi vállalkozás világviszonylatban nem éli túl az első generációt, ezért az utódlás a legjelentősebb gondná nőtte ki magát, és ez az oka annak is, hogy számos kutatás témájává vált a generációváltás. A kérdéskör aktualitása elérte hazánkat is. A rendszerváltozás okozta gazdasági folyamatok, a privatizáció és a piacgazdaság kialakulásával lehetővé vált a vállalkozó kedvűek számára a cégalapítás. A magántulajdon és az egyéni érdekek érvényesítésének korszaka kezdődött meg. A Magyarországon működő, rendszerváltozás táján alakult családi vállalkozások tevékenységük azon szakaszába értek, amikor a vállalkozás átadásával, annak megtervezésével komolyabban törődniük kell. A generációváltás, a stafétabot átadása egy előre megtervezendő, hosszabb, több évig tartó folyamat eredménye, melyre tudatosan készülni kell, és végrehajtását időben kell elkezdeni ahhoz, hogy kimenetele sikeres legyen. A nemzetközi tapasztalat szerint többféle szakasza van a generációk között tudás-, tapasztalat- és vagyonátadásnak. Hazánkban a családi vállalkozások öröklési kérdése egy új, feltárandó területnek tekinthető, hiszen csupán, közel 30 év, egy generációnyi idő telt el a családi cégek alapítása óta. Ugyanakkor nem áll rendelkezésre elegendő ismeret a honi vállalkozások utódlási kérdéseivel kapcsolatban, mert egyszerűen nem, vagy alig volt fellelhető a szocializmusban. Általánosságban elmondható, a magyarországi gazdaságtörténet alakulásának következtében a családi tulajdonú vállalkozások többségénél az első generáció éppen most adja át, vagy most készül átadni a stafétabotot a második generáció számára.

A vállalkozások ezen átalakulási folyamatai strukturális változás idéznek elő működésükben. A stafétabot átadásával együtt a tulajdonosi struktúra átgondolására is szükség van. A tulajdonlás kérdése különösen fontos a családi tulajdonú vállalkozások fenntarthatóságánál, üzletfolytonosságuk biztosításánál, az utódlás/öröklés tervezésénél.

1. TÉMAFELFETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

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. Közelről láthattam milyen egy vállalkozás, amikor eredményesen teljesít és azt is, amikor kielezett helyzetekben a kudarcokból építkezik.

A család, mint intézményrendszer a társadalom alapegysége már ősidők óta.

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 fogalomhármas 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.

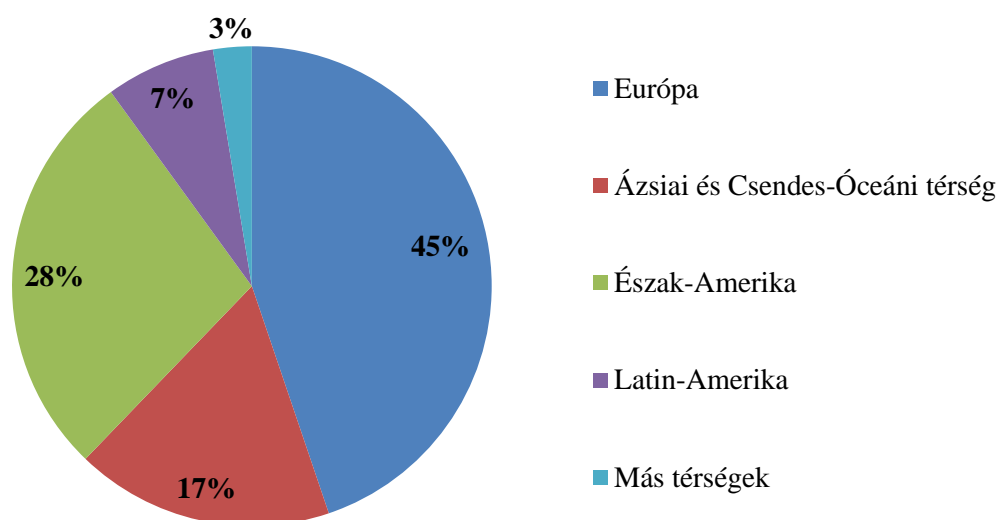
A tulajdon és az üzlet között különbséget kell tenni. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete. A szervezeti keretet a materiális és immateriális javak tulajdonlása és menedzselése biztosítja, mely feladatalapú tevékenység. Az üzleti vállalkozás egy olyan emberi, tevékenység, melynek - a rendszeres bevétel elérése révén - 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 kutatás során mérvadó meghatározás szerint családi vállalkozás az a vállalkozás, ahol a család birtokában van az üzlet, egy családé a többségi tulajdon és/vagy a többségi irányítás és legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben. 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.

1.1. A családi vállalkozások jelentősége

A Fortune világ legnagyobb 50 vállalkozásának listáján, olyan világméretű és hírvé vállalkozások között, mint például az Apple, a HP, az Amazon, az AXA, az Allianz, a Bank of China, a Daimler, a Toyota, a Honda, a Ford Motor, a Royal Dutch Shell, az Exxon Mobil, a Samsung, a GE szerepelnek családi tulajdonban lévő vállalkozások is. Ezek a neves és gazdag vállalkozások a Wal-Mart, a Volkswagen, a Berkshire Hathway, a Ford és az Exor családi ellenőrzés alatt működnek (THE 50 LARGEST CORPORATIONS, 2016). Amerika egyik legrégebbi cége, a Zildjian török cintányérgyártó család vállalkozása, amely már a 16. generációváltásnál tart. Az amerikai S&P részvényindex 500 vállalatának egyharmada is családi cég. A világ legpatinásabbnak mondható családi cége a Houshi szálloda és fürdő Japánban, mely 1300 éves, és 46 generáció óta működik (VS.HU, 2015).

Az 1. ábrán a TOP 500 családi tulajdonú vállalkozások térségenkénti megoszlása szerepel.



1. ábra: A Világ TOP 500 családi vállalkozásának területi megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés EY FAMILY BUSINESS YEARBOOK (2017) alapján

A világ TOP családi cégeinek székhelyei a G20-ak országaiban (Svájc kivételével), az Amerikai Egyesült Államokban, Brazíliában, Kanadában, Kínában, Franciaországban, Németországban, Indiában, Olaszországban, Japánban, Mexikóban, Dél-Koreában, Svájcban, Dániában és a Benelux államokban találhatóak.

Az újonnan iparosodó BRICS¹ országok közül Oroszország és a Dél-afrikai Köztársaság családi vállalkozásairól alig fellelhető információ. A PwC² Network

¹ BRICS országok: Brazília, Oroszország, India, Kína, DAK (Dél-afrikai Köztársaság)

(PricewaterhouseCoopers) orosz magán és családi vállalkozások körében végzett felmérést a 2014-2015-ös helyzetről (PWC, 2014). A megkérdezett 57 erős piaci pozícióval rendelkező vállalkozás több, mint felének éves forgalma nagyobb volt 101 milliárd dollárnál (USD). Jellemzően fiatal, 20 éves cégek szerepeltek a felmérésben, néhány cég 50 éves múltat tekint vissza. Ebből következhet az is, hogy 95%-uknál még az első generáció van jelen, harmadik és negyedik generációs cég nem szerepelt a mintában. Iparági megoszlás alapján többségük a gyártásban és a kereskedelemben végzi vállalkozási tevékenységét. A megkérdezett vállalkozások jelen vannak többek között a diverzifikált feldolgozóiparban, agráriumban és a beszállítóiparban. A felmérésből kiderül az is, hogy a megkérdezett cégek csupán 26%-a gondolkodik/gondolkodott a vállalkozás családon belüli átadásáról (PWC: PRIVATE AND FAMILY BUSINESSES IN RUSSIA, 2014).

A FABASA (The Family Business Association of South Africa) honlapján elérhető információk, NSEHE (2014) listája a 10 vezető afrikai cégről és a PwC 2016-2017-es felmérése alapján megállapítható, hogy a dél-afrikai családi vállalkozások az afrikai gazdaság gerincét képezik. A sikeres családi vállalkozások listája olyan afrikai családi vállalkozásokat vesz sorra, melyek éves árbevétele minimum 50 millió dollár, a cég megosztott tőkéje családi ellenőrzés alatt van, és már jelen van legalább a második generáció, aki legalább 30% szavazati joggal rendelkezik (NSEHE, 2014). A listán szereplő TOP vállalkozások a luxuscikkek piacán, az építőiparban, a mezőgazdaságban és a banki szektorban tevékenykednek. A kutatásokból és felmérésekből egyértelműen kiderül, hogy az afrikai családi vállalkozások jövővel kapcsolatos kilátásai pozitívak.

A világ különböző térségeiben működő családi vállalkozásoknak más-más gazdasági, politikai, szociális, kulturális kihívásokkal kell szembenézniük.

Az Ernst and Young (EY) 2017-es felmérése alapján összefoglalt egyes térségekre vonatkozó tényeket és számokat a 1. táblázat tartalmazza, melyben a TOP 500 családi vállalkozások jellemzői (átlagéletkor, előállított GDP, foglalkoztatási arány) kerültek összefoglalásra.

² PricewaterhouseCoopers International Limited (WHAT IS 'PWC'?)

1. táblázat: Az egyes térségekben működő TOP 500 családi vállalkozások jellemzői

Térség megnevezése	Térségben működő TOP 500 családi vállalkozások					
	száma	jellemző iparágai	jelentős országai	átlagéletkora	által előállított GDP ³	által foglalkoztatottak aránya ⁴
Ázsiai és Csendes-Óceáni térség	87	Fogyasztási cikkek és kereskedelem Diverzifikált feldolgozóipar Vagyonkezelés	India Kína Hong Kong	58,9	3,3%	0,2%
Észak-Amerika	139	Fogyasztási cikkek és kereskedelem Média- és szórakoztatóipar Ingatlanipar Szállodaipar és vedéglátás	Amerikai Egyesült Államok Kanada	81,4	12,3%	3,8%
Latin-Amerika	37	Fogyasztási cikkek és kereskedelem Professzionális szolgáltatóipar Bányászat és fémipar	Mexikó Brazília Chile	77,1	7,9%	0,8%
Európa	224	Fogyasztási cikkek és kereskedelem Autó- és beszállítóipar Diverzifikált feldolgozóipar	Németország Franciaország Svájc	90,2	14,5%	2,7%
Más térségek	13	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Forrás: Saját szerkesztés EY FAMILY BUSINESS YEARBOOK (2017) alapján

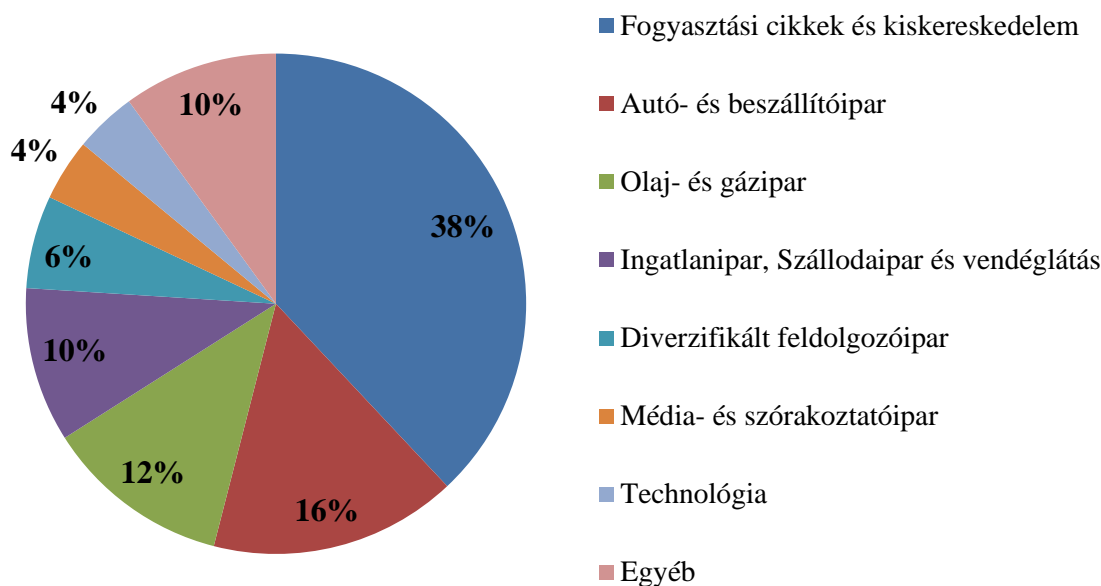
A világ TOP 500 családi vállalkozásai szektorok szerint⁵ legtöbbször a szekunder, majd a terciér és legkevesebben a primer szektorban tevékenykednek.

A 2. ábra a világ TOP 50 családi vállalkozásának iparági megoszlását mutatja be.

³ Az egész térségben létrehozott GDP arányában.

⁴ A térség összes foglalkoztatottjának arányában.

⁵ Primer szektor: kitermelő ipar, mezőgazdaság; Szekunder szektor: feldolgozóipar, építőipar; Terciér szektor: szolgáltatás, kereskedelem



2. ábra: A Világ TOP 50 családi vállalkozásainak megoszlása tevékenység alapján^{6,7}

Forrás: Saját szerkesztés EY FAMILY BUSINESS YEARBOOK 2017 és FAMILYBUSINESS INDEX alapján

A világranglistán szereplő TOP 25 családi vállalkozás elérhető adatai alapján átlagosan közel 101 milliárd dolláros (USD) bevételt értek el 2015-ben.

Az EURÓPAI PARLAMENT ÁLLÁSFOGLALÁSÁRA IRÁNYULÓ INDÍTVÁNY (2015) szerint a családi cégek elősegítik a gazdaság stabilitását, egyes uniós tagállamokban valamennyi vállalkozás összesített árbevételének számottevő részét termelik meg, ezzel hozzájárulva a munkahelyek fenntartásához és teremtéséhez, a növekedéshez és az adott ország gazdasági sikeréhez. Transznacionális tevékenységet végeznek, „jelentős részük nemzetközi vonatkozással is bír, és több tagállamban végzi tevékenységét”. Nagyfokú integritásról és értékekről tesznek tanúbizonyságot, általában fontosnak tartják a tudásátadást.

Szociális szempontból jelentős szerepet játszanak, érdekeltek a hosszú távú értékmegőrzésben. Európa versenyképességéhez meghatározó mértékben hozzájárulnak, a magánszektorban jelentős szerepet töltenek be, hisz a munkalehetőségek legnagyobb részét ők biztosítják, jellemzően rugalmasak és gyorsan alkalmazkodnak a gazdasági-szociális környezet változásaihoz. Sajáttőke-arányuk jelentősen meghaladja a nem családi tulajdonú

⁶ A rangsor alapját a 2015-ös árbevétel információk képezik.

⁷ Az egyéb kategóriába a biztosítás, élettudományok, bányászat és fémipar, az energetikai, közüzemi szektor és a távközlés tartoznak.

vállalkozásokét. Családi vállalkozók 87%-a szerint a siker egy kulcsfontosságú befolyásolója a vállalkozás feletti ellenőrzés megőrzése.

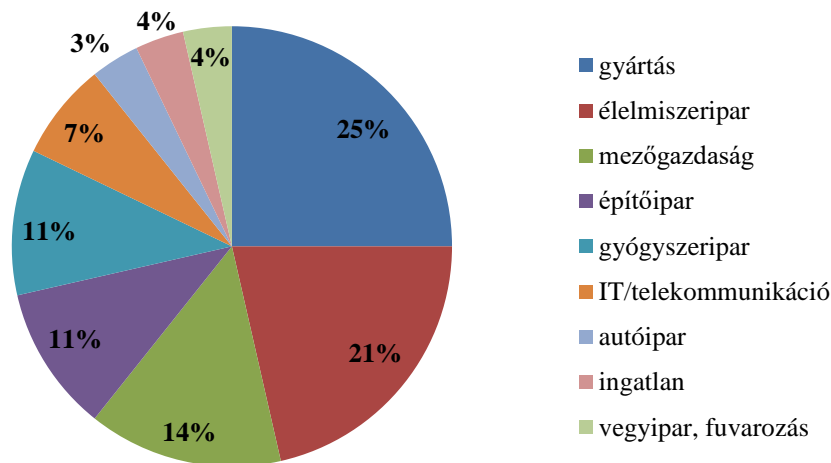
Az indítvány kiemeli a családi vállalkozások kihívásaira vonatkozó javaslatait, mint például az üzletfolytonosság szempontjából fontos oktatási és adózási kérdéseket. Az öröklési jogra irányuló ajánlást is megemlíti, mely tagállami hatáskörbe tartozik, illetve kiemeli a túlzott bürokrácia veszélyét.

MANDL (2008) szerint a magyar családi vállalkozásokról viszonylag kevés az ismert és hiteles statisztika, arányuk feltehetően megfelel az Európai Unióban tapasztalt 70-80%-os mértéknek. Ahogy az előző évek elméleti, szakirodalmi kutatása során megállapításra került tíz év eltelte után is kevés a magyar családi vállalkozásokkal foglalkozó tudományos igényű kutatási eredmény, a „legjobb gyakorlat” bemutatását szolgáló publikáció, tanulmány. Nincs elegendő ismert hazai tapasztalat, alkalmazott eljárás, felhasználható adatbázis, a családi tulajdonú vállalkozások működésével kapcsolatos példa, viszont számottevő nemzetközi irodalom és esettanulmány áll rendelkezésre (TOBAK - NÁBRÁDI, 2016). Mai felmérések szerint Európában a cégek 55-90%-át képviselik családi vállalkozások. A BUDAPEST LAB (2017) kutatása szerint a hazai KKV szektor körülbelül 58%-át képviselik családi cégek. A kutatók jórészt egyetértenek abban, hogy a családi vállalkozások a mezőgazdaságban, a turizmus-vendéglátásban, építőiparban és a kis- és nagykereskedelemben tevékenykednek, míg arányuk kisebb a pénzügyi szektorban (WESTHEAD et al. 2001, BARCLAYS 2002, PETERS – BUHALIS 2004, in: CSÁKNÉ, 2013).

A magyar családi vállalkozások jellemzően a munkaintenzív ágazatokban tevékenykednek, közel kétharmaduk a mezőgazdaságban, kereskedelemben vagy a vendéglátás területén működik (SHARLE, 2000). Több eset is létezik, amikor a családi vállalkozások valamely egyedi „know-how”-n alapulnak, mely az alapító személyéhez köthető (DRÓTOS, 2017).

A mezőgazdaságban a rendszerváltás előtt is tradicionális gyökerei voltak a hagyományos átadásnak, ezzel is magyarázható az ágazatban tapasztalható magas arányuk. A mezőgazdasági termeléssel foglalkozók nagyobb eséllyel tudták átadni a következő nemzedéknek a hagyományokat (in: CSÁKNÉ, 2013), hiszen az önellátás okán a gazdaság és a háztartás szorosan összefonódik (VASA, 2011).

A 3. ábrán szerepel a TOP 25 magyar családi vállalkozás 2017-es helyzetet tükröző tevékenység szerinti megoszlása.



3. ábra: A TOP 25 magyar családi vállalkozás tevékenység szerinti megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés FORBES (2017) alapján

A legnagyobb magyar családi vállalkozások⁸ a felmérés eredményei szerint ténylegesen a munkaintenzív, primer és szekunder ágazatokban működnek, mint gyártás (feldolgozóipar), élelmiszeripar, mezőgazdaság, építőipar. Ennek gazdaságtörténeti vonatkozása van, hisz a rendszerváltás idején a vállalkozó szellemű egyének kezdtek vállalat alapításba.

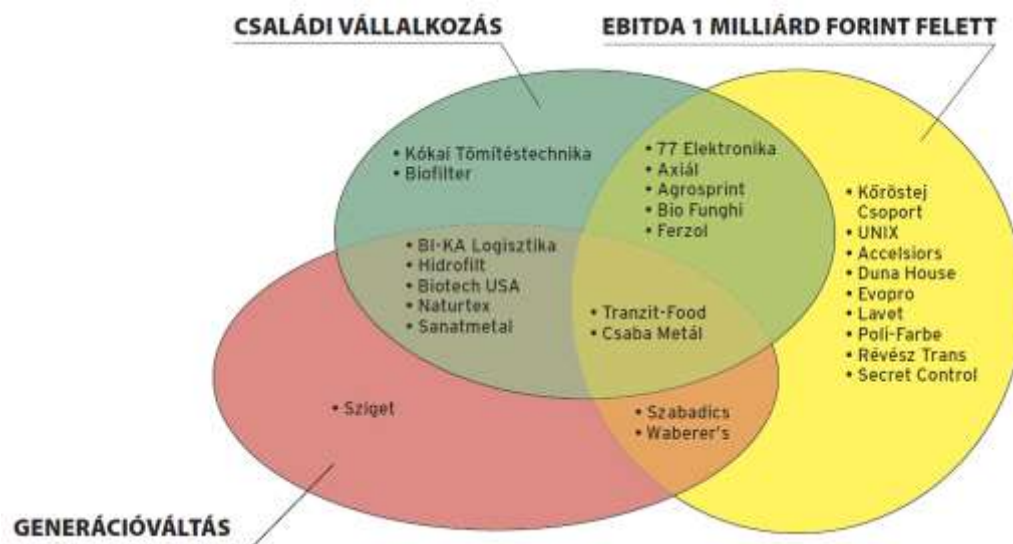
A Forbes magazin 2017-es rangsora alapján a TOP 25 magyar családi vállalkozás értéke átlagosan közel 38 milliárd forintra (HUF) becsülhető. A FORBES (2017) a vállalkozások értékének becslését sajátos módszerrel végzi. A cégek pénztermelő képességének megmutatása érdekében EBITDA alapon⁹ határozzák meg a becsült értéket.

A BÉT 50 - ÖTVEN HAZAI VÁLLALAT SIKERTÖRTÉNETE (2016) összesítette a hosszabb távon kimutatható eredményesség alapján azokat a sikeres többségi magyar tulajdonban lévő vállalatokat, melyek esélyesek a tőzsdére lépésre vagy már éppen tőzsdei szereplők. Dinamikus növekedési mutatók, valamint a termékek és szolgáltatások újszerűsége alapján KKV-k köréből azok a vállalatok kerültek kiválasztásra, melyek 50-249 fő foglalkoztatottal és 2,97-14,85 milliárd forint közötti nettó árbevétellel rendelkező feltörekvő vállalkozások. A kiadványban szereplő vállalkozások több mint egyharmada (14 vállalkozás)

⁸ Bonafarm Csoport, KITE Zrt., MCS Vágóhid Zrt., MPF Holding, Nitrogénművek Zrt., NZRT-Trade Kft., Jász-Plasztik Kft., Futoreal és Cordia Csoport, Baromfi-Coop Kft., Master Good Kft., ARH Csoport, Tranzit Csoport, Fémalk Zrt., KEROX Kft., Mészáros & Mészáros Kft., R-Kord Kft., Búzakalász 66 Felcsút Kft., Zwack Unikum Likőrgyár Nyrt., 77 Elektronika Kft., Lévai Holing Kft. (BioTech USA), Csaba Metál Zrt., Mogyi Kft., Kravtex-Kühne Csoport, Tarr Építőipari Kft., SOLTÚT Kft., Confector Mérnök Iroda Kft., Lavet Gyógyszergyártó Kft., Kovács Vegyesipari Kft., Medicontur Kft., Bárdi Autó Zrt., Hungerit Zrt.

⁹ Forbes becsült érték = (EBITDA * Iparági szorzó) – Kötelezettségek + Készpénzállomány

olyan sikeres családi vállalkozás¹⁰, amely az elmúlt két év adatai alapján 1 milliárd forint feletti kamat-, adó- és értékcsökkenés nélküli eredménnyel (EBITDA) rendelkeznek. A 14 családi tulajdonú cég közül 7-nél már lezajlott, vagy éppen folyamatban van a generációváltás. A 4. ábra összefoglaltan tartalmazza az említett vállalkozásokat.



4. ábra: Tőzsdei esélyesek és szereplők

Forrás: BÉT 50 - ÖTVEN HAZAI VÁLLALAT SIKERTÖRTÉNETE (2016)

1.2. Célkitűzések, kutatási kérdések és a hipotézisek ismertetése

A családi tulajdonú cégek kihívásai jelentősen különböznek a többi cégetől, 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 PwC (Pricewaterhouse Coopers) által publikált, családi vállalkozásokról szóló 2016-os kutatás is alátámasztotta, mely szerint világszinten a legtöbb családi vállalkozás nem éli túl az

¹⁰ Kókai Tömléstechnika, Biofilter, BI-KA Logisztika, Hidrofilt, Biotech USA, Naturtex, Sanametál, 77 Elektronika, Axiál, Agrosprint, Bio Funghi, Ferzol, Csaba Metál, Tranzit-Food

első generációváltást, 43%-uk nem is 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 a 2. táblázat.

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

Forrás: Saját szerkesztés

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

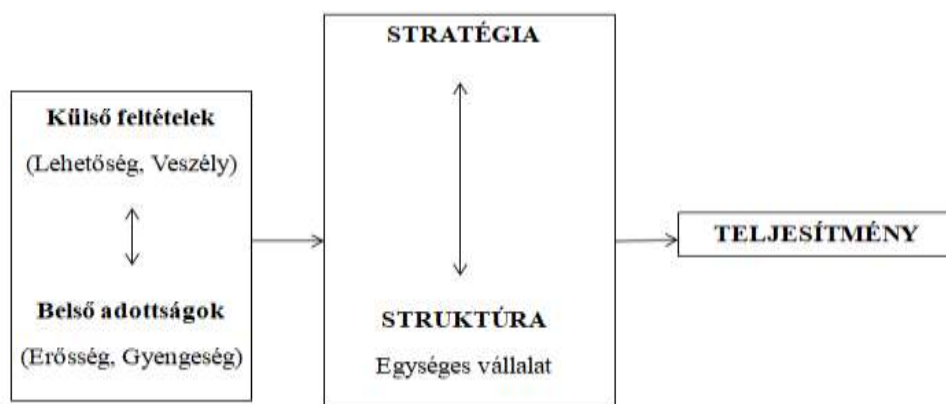
Hazai és nemzetközi szakirodalmak alapján a szervezeti működést befolyásoló tényezők:

- a szervezet típusa
- a folyamat, mely az igények célokká alakítását, az input és output tevékenységeket is jelenti (tehát maga az értékteremtés),
- a vállalati struktúra és kultúra,
- a vállalkozás, szervezet környezete,
- a kapcsolatok, folyamatok összefüggősége,
- az eredmény, mely a létrehozott értéket, és az outputot jelenti (WRIGHT-KELLERMANNNS, 2011).

A szervezeti működés befolyásolói, a szervezet méretének kialakulására ható főbb tényezők TAKÁCSNÉ (1994) alapján:

- a folytatható tevékenységi köröket behatóró tényezők,
- társadalmi, gazdasági tényezők,
- piaci tényezők,
- specializáció igénye,
- a termelés kockázatának csökkentése,
- a termelői szaktudás, az irányítás a menedzsment színvonalára,
- tulajdonviszonyok alakulása,
- munkaerő ellátottság,
- rendelkezésre álló gépek, eszközök,
- a termelési szerkezet.

Érdekes a vállalati stratégia és szervezeti struktúra összefüggéseit is megvizsgálni ahhoz, hogy megismerjük, hogy egy vállalat miként fokozhatja teljesítményét (6. ábra).



6. ábra: Stratégia és struktúra illeszkedése

Forrás: Saját szerkesztés ANTAL (2006) alapján

Az eredményes működés érdekében a vállalkozásoknak össze kell hangolniuk a vállalati kultúrát a szervezeti struktúrával és az adminisztratív rendszerekkel, amit stratégiai szervezetfejlesztéssel érhetnek el.

A kontrollingot támogató különböző bázisrendszerekből nyert információkkal jól jellemezhető egy vállalkozás.

A sikerkritériumok és a sikerességet, az eredményes működést befolyásoló tényezők keresése miatt felvetődik az a kérdés, hogy vannak-e a vállalatoknak, ágazatoknak olyan tipikus csoportjaik, mellyel legalább részben megmagyarázható a siker vagy kudarc (RESZEGI-JUHÁSZ, 2014).

A tudás és a motiváció, mint belső tényezők jelentősége megkérdőjelezhetetlen.

A „tudástársadalomra jellemző „fejlődési háromszög” – oktatás, kutatás, innováció – eredményes funkcionalitása nélkül nem lehet sikeres egy vállalkozás” (MAGDA et al., 2008).

A vállalat erősségei és gyengeségei a belső kulcsfontosságú területek jól összehangolt működésének függvénye. Egy vállalat belső kulcsfontosságú tényezői a menedzsment, a marketing, pénzügy/számvitel, termelés, K+F, MIS (menedzsmentinformációs rendszerek) (DAVID, 2015). A vállalati működés e hat területe szorosan egymáshoz kapcsolódik. A tervezés során ezeket összehangolva megfelelő stratégia alakítható ki.

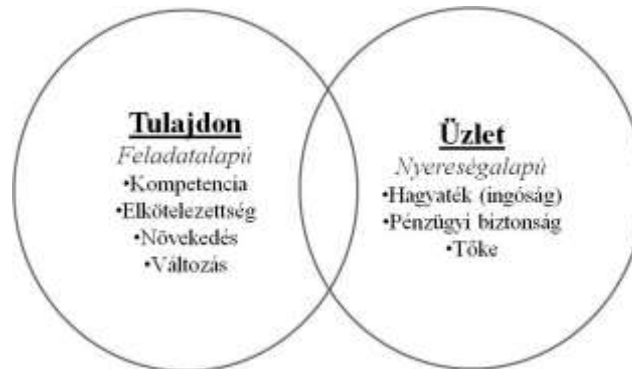
A termelési tényezők oldaláról vizsgálva a vállalati működés alapja ezen tényezőkkel, mint gazdasági erőforrásokkal való gazdálkodás. A termelési tényezők:

- munka-munkaerő,
- természeti tényezők,
- tőkejavak,
- vállalkozó,
- valamint a sajátos értelmezésben használatos tudás és információ. (FARKASNÉ - MOLNÁR, 2007)

2.2. Hagyományos és családi tulajdonú vállalkozások

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 fogalomhármas meghatározó szerepet játszik a családi vállalatok definiálásánál. Az úgynevezett három kör modellre - mellyel többek között TAGIURI - DAVIS (1982) és MATSUHASHI (2013) foglalkozott - dolgozatban több utalás is szerepel majd.

A tulajdon és az üzlet között különbséget kell tenni. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete (CHIKÁN, 2010). 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 (7. ábra).

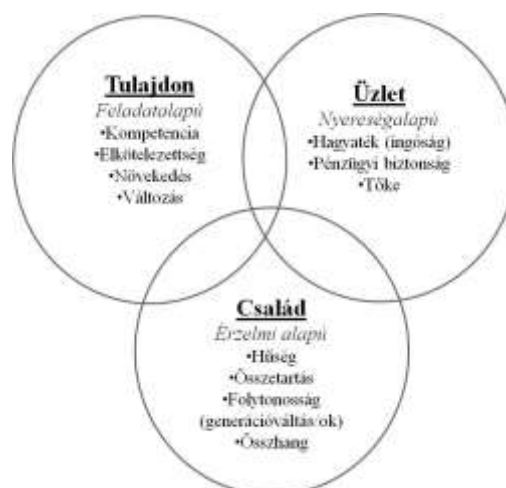


7. ábra: Hagyományos vállalatok

Forrás: Saját szerkesztés MATSUHASHI (2013) alapján

A családi vállalkozás egy szervezet, melyben az ellenőrzési és irányítási funkciókat általában egy család több tagja látja el – akár több generáción keresztül is. (MILLER et al. 2007)

Családi vállalkozás az a vállalkozás, ahol egy családé a többségi tulajdon és/vagy a többségi irányítás és legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben. A család birtokában van az üzlet. 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 családi közös tulajdonérzést jelenti (8. ábra).



8. ábra: Családi vállalatok

Forrás: Saját szerkesztés MATSUHASHI (2013) alapján

SZERB (2008) a 3. táblázatban látható demográfiai és magatartási csoportosításban sorolja fel a növekedést befolyásoló tényezőket.

3. táblázat: Növekedést befolyásoló tényezők

Demográfiai	Magatartási
Méret	Stratégiai orientáció
Kor	Humán erőforrások
Jogi forma	Piaci terjeszkedés szintje
Tulajdonosok száma	Beruházás
Iparág	Innováció (R&D)
Elhelyezkedés	Hálózatosodás
Régió	Finanszírozás
	Nemzetköziesedés (EX-IM)

Forrás: Saját szerkesztés SZERB (2008) alapján

A vállalati politikának és a vállalati kultúrának összhangja szükséges, mind a hagyományos, mind a családi vállalkozások sikeres működtetéséhez. A hagyományos és családi vállalatok közti különbségeket a vállalati politikai és vállalati kultúra oldaláról vizsgálva a THE SOLUTIONIST GROUP (2015) „legjobb gyakorlat” modellje ábrázolja.

2.3. A legújabb trend „Best Practice”

THE SOLUTIONIST GROUP (2015) kidolgozta a családi vállalkozásokra jellemző „legjobb gyakorlat” modelljét, mely összefoglaltan szemlélteti a családi vállalatokon belüli két fókuszterület (család és üzlet) szembeállítását.

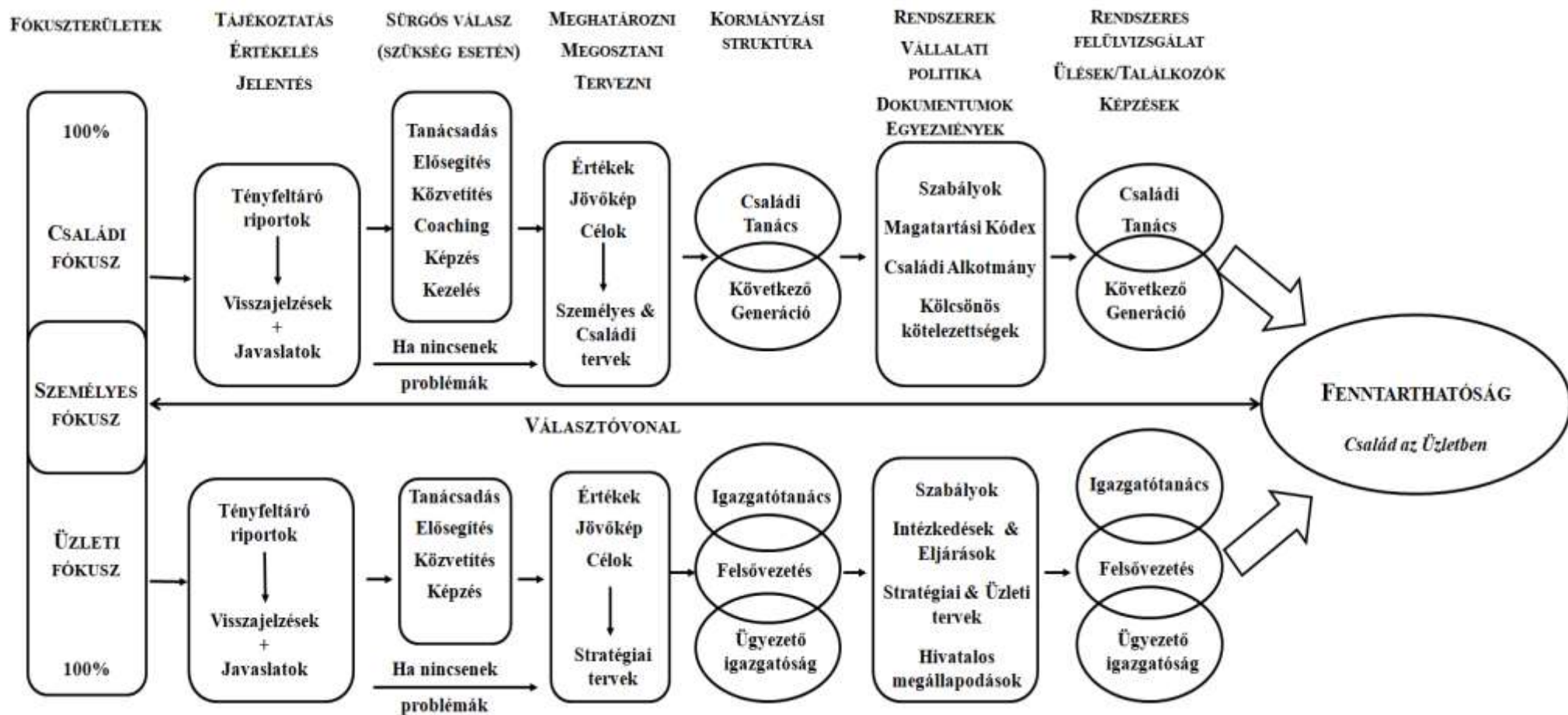
Az eredményes működésre több tényező is hatással van, többek között a vállalkozás mérete, tevékenysége, az iparág jellemzői, a belső termelési struktúra, a tulajdonosi szerkezet. A vállalati működést meghatározó adottságok, termelési tényezők, a vállalatnál alkalmazott technológia, a vállalati tudás, mind olyan sajátosságok, melyek másként jellemezhetőek a különböző tulajdonosi szerkezetű gazdasági társaságok esetében. A tudásmegosztás, az innovációs hajlam, a legjobb gyakorlat alkalmazása az egyes vállalatok kultúrájának részeként jelentős fontossággal bírnak. Az „hagyományos” vállalkozások esetében kizárólag az üzleti fókusz érvényesül, míg a családi vállalkozások esetében a családi befolyás is döntő.

Az üzletfolytonosság fenntarthatóságának érdekében a különböző tényezők összhangja szükséges. A 9. ábrán látható, hogy a különböző szakaszokhoz tartozó tényezők között szoros az összefüggés. Közös pont, hogy a folytonosság érdekében a felsőbb és alsóbb szinteken irányítóknak, dolgozóknak folyamatosan kommunikálniuk kell, állandó visszacsatolás

szükséges a tevékenységekről, azok stratégiai célokkal való összhangjáról. Minden vállalatnak más a célja, különböző jövőképpel és értékrenddel rendelkeznek. Közös vonás a vállalati kultúrához és vállalati politikához való alkalmazkodás, a kérdés csupán az, hogy ez a vállalati alkalmazkodás mennyire erős. Egy családi tulajdonú vállalkozás esetében, ahol a hosszú távú és stratégiai jelentősége van az értékmegőrzésnek a vállalati kommunikáció is másként zajlik. Az egyes megoldandó helyzetekre adott válaszreakciók már alapvetően – mivel szorosabb családi, érzelmi kapcsolatokról, kötődésekről van szó – magukban foglalják a tudástranszfert és coaching-ot, valamint kezelési tevékenységekkel egészülnek ki. Döntően a Családi tanács által kidolgozott Családi Alkotmány a meghatározó, míg a nem családi tulajdonú vállalkozások esetében az igazgatóság a felsővezetés és a ügyvezető igazgatóság által meghatározott szervezeti stratégiai irányvonalak teljesítése szükséges a szervezeti kultúrához és a vállalati politikához igazodva. Amiben pedig gyökeresen eltér a családi vállalkozás a nem családi vállalkozástól az, hogy a tervezésben a szervezésben- és vezetésben, a család, és benne a következő generáció egyaránt felelős szerepet kap.

A 4. táblázatban vállalati politikai és kulturális elemek mentén, különböző szakirodalmak szerint a családi és a nem családi tulajdonú vállalkozások összehasonlító elemzése szerepel. A kiindulópont a THE SOLUTIONIST GROUP (2015) „legjobb gyakorlat” ábrája. Az összehasonlítás során felhasználásra került LEE – ROGOFF (1996), GARCIA-ÁLVAREZ - LÓPEZ-SINTAS (2001), BORGULYA – BARAKONYI (2004), HORVÁTH & PARTNER (2008), DOBÁK (2008), LINOW et al. (2010), WRIGHT-KELLERMANN (2011), RONDI et al. (2017), BERDE et al. (2013) és WIESZT (2015) munkái is.

Vállalati politikai elemként a vezetőség, a kormányzási struktúra, a szabályok, a döntéshozatal, a tulajdonjog átruházás és a premizálás szerepelnek. A vállalati kultúra oldaláról a jövőkép, az elhivatottság, a konfliktusok kezelése és a kommunikáció szerint történt az összehasonlítás.



9. ábra: „A legjobb gyakorlat” modellje

Forrás: Saját szerkesztés THE SOLUSONIST GROUP (2015)

4. táblázat: A családi és nem családi tulajdonú vállalatok összehasonlítása bizonyos vállalati politikai és vállalati kulturális elemek mentén

TÉNYEZŐK		Hagyományos vállalkozás	Családi vállalkozás
Vállalati politika (THE SOLUSONIST GROUP, 2015)	Vezetőség (THE SOLUSONIST GROUP, 2015)	Igazgatótanás, Felsővezetés, Ügyvezető igazgatóság	Család
	Kormányzási (Vállalati) struktúra (HORVÁTH & PARTNER, 2008; WRIGHT-KELLERMANN, 2011; THE SOLUSONIST GROUP, 2015)	Üzleti hierarchia (formális) Felsővezetői/Ügyvezetési befolyás	Családi hierarchia (informális) Családi befolyás (LINDOW et al., 2010)
	Szabályok (THE SOLUSONIST GROUP, 2015)	Hivatalos megállapodások Stratégiai és Üzleti tervek	Kölcsönös kötelezettségek Családi Alkotmány Emocionális (BORGULYA – BARAKONYI, 2004)
	Döntéshozatal (THE SOLUSONIST GROUP, 2015)	Intézkedések és eljárások (vagyonalapú - részvény-, illetve törzsbetét-hányad alapján)	Magatartási kódex Családi Alkotmány (családi befolyás)
	Tulajdonjog átruházás/transzfer (THE SOLUSONIST GROUP, 2015)	Felsővezetési/ Igazgatósági döntéskör	Családi döntéskör
	Premizálás	Anyagi alapú Osztalékalapú	Emocionális alapú Pénz-, és természetbeli (CHRISMAN – PATEL, 2012; GOMEZ – MEJIA et al., 2014; in: RONDI et al., 2017)
Vállalati kultúra	Jövőkép	Alapnyilatkozat az általános tulajdonosi értékrenddel és elvárásokkal kapcsolatban. (BERDE et al., 2013)	Alapnyilatkozat (elkötelezettség) a családi értékrenddel, elvárásokkal kapcsolatban. (WIESZT, 2015)
	Elhivatottság	Laza	Szoros (GARCIA-ÁLVAREZ - LÓPEZ-SINTAS, 2001)
	Konfliktusok kezelése (LEE – ROGOFF, 1996)	Racionális alapú	Emocionális alapú
	Kommunikáció (DOBÁK, 2008)	Áttétes, időszaki Több információs csatorna	Direkt, azonnali visszacsatolás

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

2.4. Fejlődési szakaszok régen és ma

A XIX. és XX. századi gazdasági fejlődés során a feudalizmusból kapitalizmusra váltás hirtelen történő váltás drasztikus társadalmi és gazdasági változásokat idézett elő, melynek elméleti megalapozottsága hiányzott. OROSZ et al. (1996) megfogalmazásában:

„Az átalakulás legbiztosabb jele az adott ország gazdasága egyszektorúságának megszűnése, azaz a mezőgazdaság és az ipar differenciálódásának, a szolgáltató ágazatok fejlődésének előrehaladása volt.”

Ez gazdasági mechanizmusként a családi gazdaságokra is hatott.

CSIZMADIA (1967) szerint a gazdaságpolitikának elsőbbsége van a gazdasági mechanizmussal szemben, amit azzal magyarázott, hogy mindig a gazdaságpolitikai célok megvalósítása érdekében alakul ki a gazdasági mechanizmus, vagyis az új feltételekhez való igazodás során a régi formák és az elavult módszerek megváltoznak. Ezen új feltételekhez való alkalmazkodás jelentette a családi gazdaságok fejlődésének alapját is.

CSIZMADIA (1962) 3 elkülöníthető szakaszra osztotta a családi gazdaságok fejlődését:

1. *Parasztgazdaság/„családi farm”*

- kisárutermelő „családi farm”

2. *Tőkés gazdaság*

- egyre nagyobb árutermelés
- szakosodás előrehaladásával párosul
- egy gazdaságra és területegységre eső tőkebefektetések növekedése
- bérmunka szerepe nő

3. *Tőkés kooperáció*

- a tőkés felhalmozás eredményeként a családi kooperáció tőkés kooperációvá lesz (Csizmadia Ernő, 1962)

A téma fókuszpontja nem a történelmi folyamatokba beillesztett családi gazdaságok fejlődésének az értékelése, ezért nem került részletesebb tárgyalásra a XX. századi magyar agrártörténet.

Az európai-utas fejlődés során, az arisztokratikus preformizmus kialakulása volt megfigyelhető, melyre a születési jogok, a szerves fejlődés, a tulajdonosi és vezetési funkciók egy kézben koncentrálódása volt jellemző (BERDE, 2013). A vezetési iskolák kialakulása Európában a családi vállalkozásokra is hatással volt. A mai nemzetközi gyakorlat azt mutatja,

hogy a növekedésnek és a professzionalizálódásnak alapfeltétele a családi és a társaságirányítási testületek formális szétválasztása, valamint a munkaszervezet családon kívüli menedzserekkel való feltöltése (Corvinus CFB, 2018; FBN-H munkaanyag, 2017).

A mai családi vállalkozások fejlődését 4 szakaszra lehet bontani. A különböző fejlődési szakaszba való beillesztésénél a családtagok tulajdoni hányadai és az operatív, taktikai és stratégiai tevékenységekben való részvételeinek ismerete mérvadóak, ezen jellemzők alapján történik az egyes szakaszok elkülönítése (FBN-H, 2017):

1. Családi vállalkozás:

- első generációs,
- a család rendelkezik a többségi tulajdonnal.

2. Családi vállalat:

- második generációs,
- ellenőrző tulajdoni hányaddal rendelkeznek a családtagok (51%).

3. Család által vezetett vállalat:

- több generáció van jelen együttesen,
- a stratégiai és üzleti döntéseket a család hozza meg,
- részben külsős menedzsment jellemző.

4. Család által ellenőrzött vállalat:

- családi vállalkozást már teljes egészében külsősök irányítják,
- több generáció van jelen (leglább 2-3 egymást váltó generáció van együtt jelen),
- az egyenesági kapcsolatok (gyerek, házastárs) jellemzőek,
- teljes külsős menedzsment irányít (FBN-H, 2017).

Magyarországon az eddigi tapasztalatok és kutatások alapján az 1. és 2. szakaszok, valamint a 3. szakasz kezdeti állapota jellemző 2018-ban (FBN-H 2017; TOBAK et al., 2018; Budapest LAB, 2017; Corvinus CFB, 2018).

2.5. Család, családtagok és családi vállalkozás

A MAGYAR NYELV ÉRTELMEZŐ SZÓTÁRA (1959) értelmezéseit felhasználva a család, családnév, családtag és családi szavak jelentésének kigyűjtése történt.

Családnak a szülők, nagyszülők és gyermekek együtt élő, vérségi közösségét tekinthetjük. A családtagok családhoz való tartozását formálisan a családnévvel fejezik ki. Családnév az egy családba tartozókat jelölő közös név; vezetéknév. Ez a név jelképezi a családtagsági viszonyt.

Családtag „valamely családba tartozó személy”. Családi a családtagok közt fennálló viszony, velük kapcsolatos dolog, belőlük álló közösség. A szó önmagában kifejezhet birtoklást is (valamely család birtokában lévő). A birtoklás tárgya lehet minden, amit a tagok megőriznek – hagyományok, tradíciók, tárgyak, emlékek, értékek stb.

ZWACK (2011) a TedXDanubia konferencián tartott előadásában a családi vállalkozások kifejezést a következőképpen fogalmazta meg:

„Az EU azt mondja, hogy ez egy olyan cég, ahol a családé a többségi tulajdon, ugyanúgy a szavazati jog, és ahol legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben. [...] Először is ha megnézzük a világtörténelmet, a családi vállalat az az emberiség egyik legrégebb intézménye. Hamarabb létezett, mint az egyház, mint az országok, mint a kormányok, mint a nyelvek, mint a határok. [...] Mi, nem Én. Ami nagyon fontos, hogy egy családi cég mélyen beépül a közösségbe.”

A PTK 8:1 § értelmező rendelkezései szerint:

közeli hozzátartozó: a házastárs, az egyeneságbeli rokon, az örökbefogadott, a mostoha- és a nevelt gyermek, az örökbefogadó-, a mostoha- és a nevelőszülő, valamint a testvér;

hozzátartozó: a közeli hozzátartozó, az élettárs, az egyeneságbeli rokon házastársa, a házastárs egyeneságbeli rokona és testvére, és a testvér házastársa;

vállalkozás: a szakmája, önálló foglalkozása vagy üzleti tevékenysége körében eljáró személy.

CHU (2011) tanulmánya azt állítja, hogy a családtagok azonosításának kritériuma a vezetéknev. Például a kínai családnevek nem túl változatosak, ezért náluk ez nem jelöl mindig vérségi köteleket is. Persze ez előfordul a világ bármely országában, de a népes Kínában jellemzőbb. Sőt, ha több generációról van szó, akkor a család annyira kibővül, hogy már egészen távoli rokonok is csatlakoznak, és az ő vezetékneveik már nem feltétlenül ugyanazok.

Egy vállalkozás hírneve szempontjából a névnek meghatározó szerepe van. Generációkon átívelő névmegtartás a büszkeség jele.

A családi vállalkozás alapításakor fontos kérdés a családtag alapítók száma. CZAKÓ et al. (1995), illetve SCHARLE (2000) azt találták, hogy a magyar családi vállalkozások több mint fele - munkatársaként házastársát, illetve rokonait választja. A családi vállalkozásba történő bevonását a társadalmi helyzet is befolyásolja. A szegényebb rétegek egyetlen komoly tőkéje

a család, ezért körükben gyakoribb a családi részvétel az üzlet beindításában, mint a jobb társadalmi helyzetben lévők esetében, ahol a rendelkezésre álló erőforrások nem teszik szükségessé családtagok bevonását (KUCZI, 2000 in: CSÁKNÉ, 2013).

De miben is rejlik a családi vállalkozások előnye? GERE (1997) szerint a gyakorlat és tudás következő generációnak történő feltétel nélküli átadását, a családtagok elkötelezettségét, az ügyfelekkel való kapcsolattartás gyakorlatát, az egyszerű, gyors döntéshozatalt, a biztonságot és a közösen megélt büszkeség élményét jelenti a családi vállalkozások előnye. VECSENYI (2009) a családi cégek erejét még másban is fellelte: „A családi vállalkozások jelentős részben a nevüket adják a céghez. Ez garantálja a minőséget, az elkötelezettséget. A többgenerációs családi vállalkozásokban generációról generációra szállnak a titkos receptek, fogások, szakmai tapasztalatok”.

Ha ennyire pozitív a megítélés, akkor végül is mi a probléma a családi vállalkozásokkal? Egy 40 generációra visszanyúló, 1400 éves családi tulajdonban levő vállalkozás a Kongō Gumi 2006 januárjában megszűnt. Ugyanabban az évben az előző 10 évben alapított amerikai családi vállalkozások több mint 70%-a megszüntette tevékenységét (U.S. CENSUS BUREAU, 2015 in: DASPIT et al., 2016). „POZA (2007) alapján az új vállalkozások 85%-a bukik meg az első 5 éves működése során. Azok közül a családi vállalkozások közül, amelyek túlélnek, csak 30%-ot adnak át sikeresen az alapító - tulajdonos család második generációjának. Az arány a második harmadik és harmadik negyedik generáció esetén még rosszabb, a cégek mindössze 12%-a marad a harmadik generáció tulajdonában és mindössze 4%-uk a marad a negyedik generáció esetén is ugyanabban a családban” (in: CSÁKNÉ, 2013).

A családi vállalkozások legalapvetőbb célja általában a tradíciók támogatása, ezt a kialakított családi értékrendszeren keresztül érhetik el. Az értékek lehetnek a bizalom, hosszú távú gondolkodás, szenvedély, együttműködés, a közös érdek egyéni érdek elé helyezése stb.. A történelem során mindig fontos volt az új generációnak való tudás átadása és folyamatos fejlesztése. Ez az oka, hogy a családi vállalkozások nagyon sokat tesznek a közösséghez, ahol élnek. Fontos számukra az együttműködés, elsősorban családi szinten, de helyi szinten is. Együttműködni: mással, másokkal közösen, összhangban tevékenykedést jelenti. (MAGYAR LAROUSSE ENCIKLOPÉDIA I., 1991) Kölcsönös előnyök elérése érdekében a környezettel kiépített jó kapcsolat egy igen lényeges eleme a sikeres működésnek.

Az Európai Unióban végzett kutatás 90 különféle családi vállalkozás definíciót azonosított, amelyek többsége jellemzően a család tulajdonjára és a vállalkozás irányításában való jelenlétére épül (MANDL, 2008). A családi vállalkozás egy szervezet, melyben az ellenőrzési és irányítási funkciókat általában egy család több tagja látja el – akár több generáción keresztül is (MILLER et al., 2007). Munkáiban NAGY (2006, 2007) is a családi tőke, tulajdon, irányítás és munkaerő felhasználás dominanciáját hangsúlyozza, kiegészítve azzal, hogy ideális esetben a cég generációról generációra öröklődik. Családi vállalkozás az a vállalkozás, ahol egy családé a többségi tulajdon és/vagy a többségi irányítás és legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben, vagyis a család birtokában van az üzlet.

Családi vállalkozások azok, amelyekben a tulajdon legalább 51%-a egy család vagy egymáshoz kapcsolódó családok kezében összpontosul, a felső vezetés többségében családtagokból áll és a tulajdonosok részt vesznek a vállalkozás napi működési folyamataiban (PWC, 2008 in: CSÁKNÉ, 2013).

A családi vállalkozások lényegének megértését a különböző szerzők eltérő modellekkel szemléltették. Míg a család döntően érzelmeken alapuló, előtérbe helyezi a családtagok iránti lojalitást, jellemzője a befele fordulás, a változások elkerülése, addig a vállalkozás feladat orientált, nyitott a változásokra, érzelmek helyett a tudatos döntések a meghatározóak. Valószínűsíthető, hogy ezek az eltérések indukálják a családi vállalkozások súrlódásait, konfliktusait.

2.6. Definíciós áttekintés

A családi vállalkozás szerte a világon népszerű forma. Számos megfogalmazása létezik a családi vállalkozásokról, ám nincs egységesített, egységesen elfogadott definíció, azonban a meghatározásokban fellelhetőek közös pontok, melyeket mindenképpen figyelembe kell venni, vizsgálni szükséges ahhoz, hogy valamely szervezetről azt lehessen állítani, hogy az családi vállalkozás.

A következő táblázatokban összefoglaltan szerepeltettem családi vállalkozásokról szóló definíciókat egészen 1982-től napjainkig. Az összefoglalás alapján látható, hogy számos megközelítés létezik, melyek több ponton is átfedik egymást.

A 5. táblázat LUAN et al. (2017) munkája alapján foglalja össze a definíciókat.

5. táblázat: Családi vállalkozások definíciói

Szerző(k)	Definíció
DYER (1986)	Egy olyan szervezet, melyben a tulajdonról és vezetésről szóló döntéseket a családi kapcsolatok határozzák meg.
STERN (1986)	Olyan vállalkozás, ahol a tulajdon és a működtetés egy vagy több család kezében összpontosul.
WARD (1987)	Családi vállalkozás az a vállalkozás, ahol a családon belüli következő generációnak adják át a működtetési és irányítási jogokat.
LANSBERG (1988)	Legalább egy családtag részt vesz a vállalat működtetésében vagy tulajdonosa a cégnek.
GALLO - SVEEN (1991)	Családi vállalkozás az, a család tulajdonában lévő üzleti egység, melyben a családtagok többségi tulajdonnal rendelkeznek és a főbb irányítási feladatokat is ők végzik, valamint részt vesznek a fontos üzleti döntések meghozatalában.
LITZ (1995)	A családi vállalkozások megfogalmazásának két perspektívája létezik. Az egyik a vállalati struktúra, a másik a menedzsmentfeladatok szempontjából vizsgálendő. Struktúra: családok/családtagok szerepe a cég tulajdonlásában és vezetésében. Menedzsmentfeladatok: családi részvételi szándék a vállalkozásban.

Forrás: in: LUAN et al. (2017) alapján saját összeállítás

MILLER et al. (2007) szerint egy tipikus családi vállalkozás jellemezhető úgy, mint egy szervezet, melyben az ellenőrzési és irányítási funkciókat általában a család több tagja látja el – akár több generáción keresztül is. MILLER et al. (2007) különböző országokban indított kutatási programok kritériumaként megfogalmazott értelmezéseket, családi vállalkozásokra jellemző szempontokat gyűjtött össze. A kutatásukból kiemelt fogalmak a kutatás helye és ideje, időszaka szerint kerültek csoportosításra (6. táblázat). A családi vállalkozások értelmezése már régóta hasonló a világban. Tulajdonosi, szavazati jogok arányát (részvények), vezető tisztségviselői posztokat, illetve családi viszonyokat kell vizsgálni.

6. táblázat: Definíciós áttekintés

Hely	Szerző(k)	Év/ Időszak	Definíció
Amerikai Egyesült Államok	MORCK et al. (1988)	1980	Családi vállalkozásról beszélünk, ha az alapító család valamely tagjai a két vezető tiszt között vannak.
	DENIS - DENIS (1994)	1985	Családi vállalkozásról beszélünk, ha kettő vagy több családtag van jelen alkalmazottként vagy igazgatóként, vagy ha az alapítók az alkalmazottak/tisztek.
	MCCONAUGHY et al. (1998)	1987	Családi alapító által ellenőrzött vállalkozás - egy vállalat, aminek a vezérigazgatója vagy alapító, vagy az alapító család tagja.
	ANG, COLE, LIN (2000)	1992	Családi vállalkozásról beszélünk, ha a vállalkozás több, mint 50%-a egy család kezében összpontosul.
	ALLEN - PANIAN (1982)	1971– 1980	Családi cégről beszélünk, amikor a leszármazottak (csoportjai) és azok rokonai legalább 5%-ban tulajdonolják a szavazati jogokat biztosító részvényeket és igazgatósági tagsággal rendelkeznek. Más megközelítésben: Közvetlen családi irányítás a jellemző, a vezérigazgató a család tagja.
	HOLDERNESS - SHEEHAN (1988)	1980– 1984	Családi egy cég, ha egy egyén vagy szervezet többségi tulajdonnal rendelkezik, tulajdoni hányada legalább 50,1%. (Ezekkel a tulajdonságokkal rendelkező alapítványokat is magában foglalja.)
	PEREZ- GONZALEZ (2006)	1980– 2001	Családi vállalkozás az, ahol legalább 2 kritérium egyszerre teljesül az alábbiak közül: a tulajdonos(ok), alkalmazott(ak), vezető tisztségviselő(k) között vérségi kötelék van (legalább két fő között), legalább 5% tulajdoni hányaddal rendelkezik az ügyvezető igazgató; az alapító ügyvezetői vagy igazgatási feladatokat lát el; vagy vezérigazgató váltás történt a megjelölt időszakban és az utód vérségi vagy házastársi kapcsolatban van a leköszönő vezérigazgatóval, az alapító tulajdonossal, vagy a legnagyobb tulajdoni hányadot képviselővel.
	ANDERSON - REEB (2003)	1992– 1999	Másként meghatározva: Alapító családi tulajdonról beszélünk, ha az alapítónak vagy az alapító családok/ egyének leszármazottainak a tulajdona a vállalkozás.
Amerikai Egyesült Államok	ANDERSON - REEB (2004)	1992– 1999	Máshogyan megfogalmazva: A családtagok által elfoglalt vezetőségi helyek és a független vezetők által elfoglalt vezetőségi helyek aránya. Az alapító vezérigazgató családi vállalkozás alapítását indítványozza – abban az esetben is, ha a vezérigazgató (CEO) az alapító, vagy amikor a

			vezérigazgató az alapító utódja.
	FAHLENBRACH (2006)	1992– 2002	Családi vállalkozás, ha a vezérigazgató az alapító vagy társalapító.
	ANDERSON, MANSI, REEB (2003)	1993– 1998	Családi vállalkozás az a vállalkozás ahol az alapító tulajdonos és az ő közvetlen családja rendelkezik tulajdoni részhányaddal és vezető tisztségviselői posztot tölt be, tagja az igazgatóságnak.
	VILLALONGA - AMIT (2006b)	1994– 2000	Családi a vállalkozás, ha az alapító vagy egy másik családtag alkalmazott vagy igazgató, vagy több, mint 5%-os tulajdoni hányaddal rendelkezik a vállalkozásban. Más megközelítésben: legalább egy családtag alkalmazott és egy családtag igazgató a cégben. A szavazati jogok többsége egy család kezében van. A tulajdoni hányad többsége egy család kezében van. Egy vagy több családtag a második generáció tagjaként vagy később alkalmazott vagy igazgató, vagy többségi tulajdonos. A család rendelkezik a legnagyobb tulajdoni hányaddal és legalább a szavazatok 20%-ával.
	GOMEZ-MEJIA et al. (2003)	1995– 1998	Családilag kontrollált cégek kettő feltétele van: kettő vagy több igazgató családi kapcsolatban állnak egymással, és családtagok birtokolják a szavazati jogok minimum 5%-át. (Családi kapcsolatok: apa, anya, lánytestvér, fiútestvér, fiú, lány, házastárs, hozzátartozó, nagynéni, nagybácsi, unokahúg, unokaöcs, unokatestvér.)
Dánia	BENNESEN et al. (in press)	1994– 2002	Családi vállalkozás az, amikor az új vezérigazgató (CEO) vérségi, vagy házassági kapcsolatban van a régi – már eltávozott – vezérigazgatóval.
Kanada	SMITH - AMOAKO-ADU (1999)	1962– 1996	Családi vállalkozás, ha egy személy vagy egy csoport családi kötelékeken keresztül a többségi szavazati jogokat birtokolja és legalább a teljes szavazatok 10%-ával rendelkezik.
Kelet Ázsia	CLAESSENS et al. (2002)	1996	Családi vállalkozás, amikor olyan emberek csoportja van jelen, akiket vagy vérségi, vagy házassági kapcsolat tart össze.
	CLAESSENS et al. (2000)	1996	Családi csoportok azok, melyek a cég szavazatainak több mint 5%-át ellenőrzik. Családi csoport beazonosítható közzétett családfák alapján minden egyes országban, és állhat egy családból vagy családok csoportjából is.
Norvégia	Barth et al. (2005)	1996	Családi a vállalkozás, ha a vállalati részesedés minimum 33%-a egy személy vagy egy család birtokában van.

Spanyolország	GOMEZ-MEJIA et al. (in press)	1944–1998	Családi vállalkozás, ha a vállalkozás tulajdonosa és működtetője az alapító család. Egyéb megfogalmazás: Nem alapító család, illetve nem alapító családtag által tulajdonolt és működtetett, de alkalmazott szakemberek irányítják.
	GOMEZ-MEJIA et al. (2001)	1966–1993	<i>Egy konkrét példával:</i> Családi vállalkozás, ha egy újságnak a vezérigazgatója és szerkesztője között családi kapcsolat van.
Svédország	CRONQVIST - NILSSON (2003)	1991–1997	Alapító családok magukba foglalhatnak csak egy személyt vagy szorosan összetartó egyének csoportját, akik nem tartoznak ugyanabba a családba. Más megközelítésben: Az alapító család tulajdona, az alapító vagy az alapító leszármazottjának tulajdona
Taiwan	LUO - CHUNG (2005)	1973–1996	Vállalkozók által létrehozott cég. A vállalat kulcsvezetője közvetlen családtagként a vállalati működtetésében szerepet vállal, vagy a vállalat fő vezetője a vállalati belső kör tagja korábbi társadalmi kapcsolatok révén – távoli rokonság, barátok, osztálytárs, kollega, üzleti partner.
Világszerte	LA PORTA et al. (1999)	1995–1997	Családi vállalkozás, ha egy személy, irányító részvényesként (végső tulajdonos) a közvetlen és közvetett szavazati jogok több mint 20%-ával rendelkezik.
Európa	BARONTINI - CAPRIO (2005)	1999	Családi vállalkozásról beszélünk, ha a legnagyobb részvényesként legalább a tulajdonosi jogok 10%-ával rendelkezik és akár családtagként, akár legnagyobb részvényesként több mint 51%-ban birtokolja a közvetlen szavazati jogokat, vagy második legnagyobb részvényesként a közvetlen szavazati jogok több mint kétszeresét ellenőrizheti/befolyásolhatja. Más meghatározásban: Akár családi ügyvezető igazgató által működtetett cég, akár nem családi ügyvezető által vezetett cég, de egy családtag jelen van a vezetőségben/igazgatóságban. Családi vállalkozásról akkor beszélünk, ha az alapító vagy az alapító leszármazottja vezeti a céget.
Nyugat Európa	FACCIO - LANG (2002)	1996–1999	Családi vállalkozás, ha egy család vagy egy egyén, vagy bármilyen tőzsdén kívül jegyzett cég végső tulajdonosnak tekinthető (az összes pénzforgalom vagy az ellenőrzési jogok több mint 20%-ával rendelkezik).

Európai Unió	MÁLOVICS – VAJDA (2012)	2009	Bármely tetszőleges nagyságú vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha a döntési hatalom többsége vagy azon természetes személy/ek kezében van, aki/k a vállalatot alapították, vagy azokéban, akik a vállalat eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szülei, gyermekeik, illetve azok közvetlen örököseinek kezében. A család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében. A döntési hatalom többségét indirekt vagy direkt módon gyakorolják. A tőzsdén szereplő vállalatok akkor számítanak családi vállalatnak, ha a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja illetve utódai a határozathozatali jogok legalább 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján”.
Magyarország	BUDAPEST LAB (2017)	2017	Családi vállalkozásoknak tekinthetők azon cégek, „melyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, vagy ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában van és a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működésében, vagy a vezetést és a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni.”

Forrás: In: MILLER et al. (2007), MÁLOVICS – VAJDA (2012) és BUDAPEST LAB (2017) alapján saját összeállítás

CANO-RUBIO et al. (2017) a családi vállalkozásokat definiáló számos meghatározást mutattak be munkájukban, melyben a családi tulajdonú cégek irányadó definíciójának hiányával foglalkoztak. Munkájukat alapul véve és RAMADANI-HOY (2015), DE MASSIS et al. (2012) tanulmányai alapján az általánosabban elfogadott fogalom/kifejezések közös pontjai, mellyel a családi tulajdonú vállalkozások definiálhatóak a tulajdon, menedzsment, irányítás, generációk, családon belüli öröklési szándék.

M. CANO-RUBIO et al. (2017) nemzetközi szinten vizsgálja a definíciókat. De mi a helyzet Magyarországon? Magyarország a rendszerváltás óta most jutott el abba a fázisba, hogy a családi vállalkozások, az utódlási kérdés és ezzel egyidejűleg a tulajdonosi struktúra kérdése is aktuális, sok esetben megoldandó témává, problémává vált. Országunkra sokkal inkább jellemző, az Európai Unió országaira érvényes, a MANDL (2008) és CSÁKNÉ (2012) által meghatározott három közös, családi tulajdonú cégeket jellemző meghatározás, melyek inkább:

- a tulajdoni struktúrát,
- a vezetési-, illetve irányítási feladatok gyakorlásában való részvételt, és

- a generációk közötti átadást, vagy annak szándékát emelik ki.

Ennek a fogalomhármast az ismeretében elmondható, hogy családi tulajdonú vállalkozásról akkor beszélhetünk, ha a család, üzlet és a tulajdon fogalmak szorosan összekapcsolódnak a vállalat működése és a vállalatpolitikai döntések meghozatala során. Jelenleg Magyarországon nincs elfogadott meghatározás. CSÁKNÉ (2016) szerint a családi tulajdonú vállalkozások konkrét megfogalmazásának legnagyobb problémája a családi vállalkozások heterogenitásából fakad. Nehéz egységes, mindenki számára elfogadható megfogalmazást megadni.

ARREGLE et al. (2012) definíciójában szerepel, hogy csak akkor beszélhetünk családi vállalkozásokról, ha a külsős tulajdonosok tulajdoni hányada nem haladja meg a 49%-ot. Szintén egy családi vállalkozások definíciójával foglalkozó tanulmányban CALABRÒ et al. (2016) kimondja, hogy a vállalkozásnak legalább 50,1%-ban családi kézben kell lennie. a, a BGE BUDAPEST LAB (2017) által indított hosszú távú, magyarországi családi vállalkozások kutatásával foglalkozó program a következő definíciót veszi alapul:

Családi vállalkozásoknak tekinthetők azon cégek, „melyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, vagy ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában van és a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működésében, vagy a vezetést és a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni.”

A 2017-ben indított kutatás lefojtatásához meghatározott fogalom lehetővé tette a mintában szereplő családi vállalkozások azonosítását, hiszen a magyar sajátosságokhoz illeszkedve tartalmazza azokat a nemzetközi elemeket, melyek jelentősek és relevánsak a témával kapcsolatban.

A mérvadó definíció szerint családi tulajdonú cég az a vállalkozás, melyben a családé/családtagoké a többségi tulajdon és a vezetési és irányítási feladatokat nagyobb arányban a családtagok végzik és legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben.

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, fő állásban dolgozik, aktívan közreműködik a cég irányításában, vagy az operatív feladatokban.

- A vállalkozás szereplői önmagukat is családi vállalkozásnak tartják.
- A vállalkozás érdekelt a családi fenntarthatóságban.

2.7. Családi vállalkozások attribútumai

A családi vállalkozások lényegének megértését a különböző szerzők eltérő modellekkel szemléltették. A család és a vállalkozás közös metszéspontjában a súrlódások és konfliktusok találhatóak. Ha a család tulajdonában van a vállalkozás a kettőt nehéz egymástól egyértelműen szétválasztani (10. ábra).

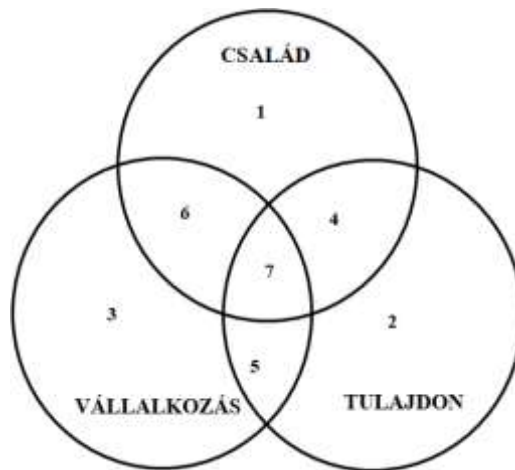


10. ábra: A család és a vállalkozás rendszere (két kör modell)

Forrás: LEACH (2007), in: CSÁKNÉ (2013)

Míg a család döntően érzelmeken alapuló, előtérbe helyezi a családtagok iránti lojalitást, jellemzője a befele fordulás, a változások elkerülése, addig a vállalkozás feladat orientált, nyitott a változásokra, érzelmek helyett a tudatos döntések a meghatározóak. Valószínűsíthető, hogy ezek az eltérések indukálják a család vállalkozások súrlódásait, konfliktusait.

Tisztázni szükséges mi az a generáció. Generáció alatt a vállalkozás ellenőrzési és irányítási funkcióit ellátó, egymást felváltó családi korcsoportokat értjük. Azt, hogy az egyes generációváltások milyen szerepkört betöltők között történhet, tisztában kell lennünk a családi vállalkozás attribútumaival is, azaz a vállalkozás potenciális szereplőivel. A lehetséges szerepköröket a klasszikusnak nevezhető TAGIURI és DAVIS (1982) három kör modellje szemlélteti (11. ábra).



11. ábra: A háromkör modell és a szerepek

Forrás: Saját szerkesztés TAGIURI - DAVIS (1982) alapján

1. Családtag, aki nem dolgozik a cégben
2. Nem családtag tulajdonos
3. Nem családtag vezető/dolgozó kulcsember(ek)/kulcsalkalmazott(ak)
4. Tulajdonos családtag
5. Dolgozó tulajdonos, aki nem családtag
6. Vezető/dolgozó családtag
7. Tulajdonos, vezető/dolgozó családtag

A generációváltásban potenciálisan résztvevők hét nagy csoportba sorolhatók. Először tekintsük át a családhoz tartozókat. A generációváltásban részt vesz az a családtag, aki maga is tulajdonos, egyben a vállalkozásban is dolgozik (7, például a vállalkozást alapító családfő). Lehet olyan családtag, aki rendelkezik tulajdoni hányaddal, de nem vállal szerepet a vállalkozásban (4, például a családfő felesége). Előfordulhat olyan családtag is, aki nem tulajdonosa a vállalkozásnak, de alkalmazottként ott dolgozik (6, például a családfő testvére), végül pedig olyan családtag is létezhet, aki nem tulajdonos, és nincs bevonva a vállalkozásba (1, például a családfő kiskorú gyermeke). A generációváltás úgy is megtörténhet, hogy nem a család tagja viszi tovább a vállalkozás egy-egy részlegének vezetését, hanem mások. Potenciálisan a nem családtagok ebben az esetben három csoportba sorolhatók. Az első csoportba sorolhatóak azok, akik nem családtagok, de már korábban tulajdoni hányadot szereztek, vagy kaptak a cégből, de nem dolgoztak benne (2, például a családfő egy korábbi üzleti partnere). A második csoportba olyan személyek sorolhatóak, akik szintén nem tagjai a családnak, de tulajdoni hányaddal rendelkeznek, és a vállalkozásban dolgoznak (5, például az előző eset, munkavállalás mellett), végül pedig azok köre is potenciálisan lehetséges az

utódlásban, aki nem tulajdonos, nem családtag, de a cégnél dolgozik (3, például a kereskedelmi vezető) (NÁBRÁDI et al., 2016).

A generációváltásnál fontos szerepet játszik az úgynevezett kollektív pszichológiai tulajdonérzés, mely RANTANEN-JUSSILA (2011) szerint a családi közös tulajdonérzést jelenti. A közös tulajdonérzés, mint egy sajátos családi vállalkozási „kategória” arra mutat rá, hogy meglehetősen bonyolulttá válhat az utódlás és a generációváltás kérdésköre akkor, amikor egyszerre kell megfelelni a feladat alapúságnak, a nyereség alapúságnak és az érzelmi alapúságnak is. Bonyolult, ugyanakkor égetően szükséges ennek a területnek a tudományos-elméleti- és gyakorlati tisztázása.

Az EFB-KPMG (European Family Business Federation, illetve a KPMG¹¹) 2017-ben tette közzé az EUROPEAN FAMILY BUSINESS BAROMETER (2017) kiadványát, ahol is 26 országból 1122 családi alapokon működő vállalkozás adta meg válaszát on-line kérdőív kitöltésével.

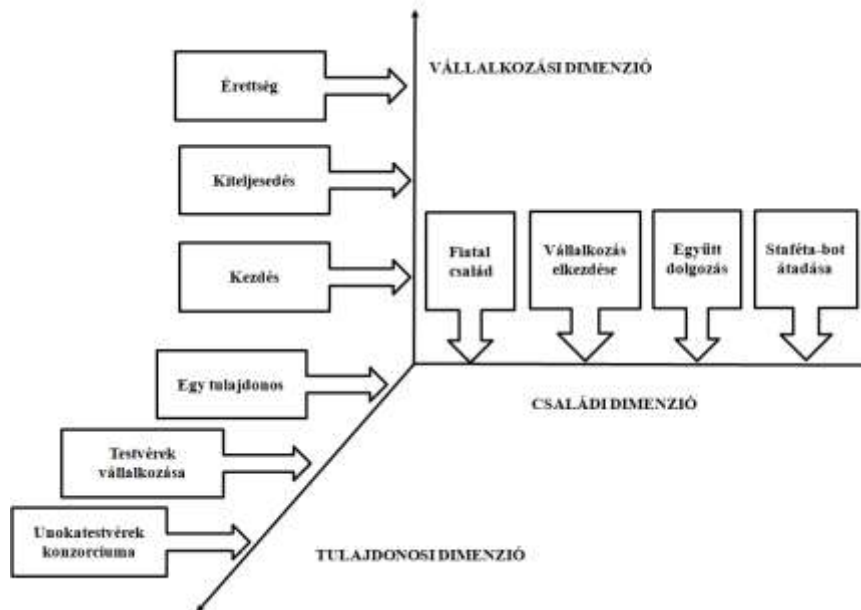
A kérdések között szerepet kapott a stratégiai döntés is: „Ha a következő 12 hónapban stratégiai változtatásokat kellene hozni, melyek lennének azok a családi vállalkozásában?” A válaszadók összesen 22%-a jelezte, hogy a cég teljes menedzsmentjét, 13% a cég irányítását/döntési jogköröket, 13%-uk a tulajdoni jogokat adná át a következő generációnak. A válaszadók 6%-a eladná a vállalkozást egy külsős, harmadik személy részére, 2% jelenlegi alkalmazottnak adná el a vállalkozást. A felmérés eredményéből kitűnik, hogy több, mint 60 %-a a válaszoknak a következő generációváltást említi, mint legfontosabb stratégiai döntést. Mi áll ezen eredmények háttérében? Miért oly sokan említik a váltás szükségességét? Mikor és miért történik a váltás?

BOGÁTH (2016) kutatása statisztikai kapcsolatot eredményezett a család cégtől való anyagi függésének és az utódlástervezés között. A váltás szükségességét a családi cég, a családi vagyon kézbentartása teszi fontossá.

A váltás idealizált folyamatára a szakirodalomban számos példa található. NAGY-ROÓZ, (2005) 7 különböző szakaszra bontotta az utódlási folyamatot a vállalkozás előtti fázistól egészen az érett utódlási fázisig terjedően főként az életkorok, feladatok és jogkörök alapján (in: BOGÁTH, 2006).

¹¹ A KPMG egy nemzetközi tanácsadó cég. A cég neve az alapítók nevének kezdőbetűiből álló mozaikszó. (KPMG)

GERSICK et al. (1996) Generációkról-generációkra: a családi vállalkozások életciklusa című könyvükben megjelent ábrája jól szemlélteti a lényegét (12. ábra).

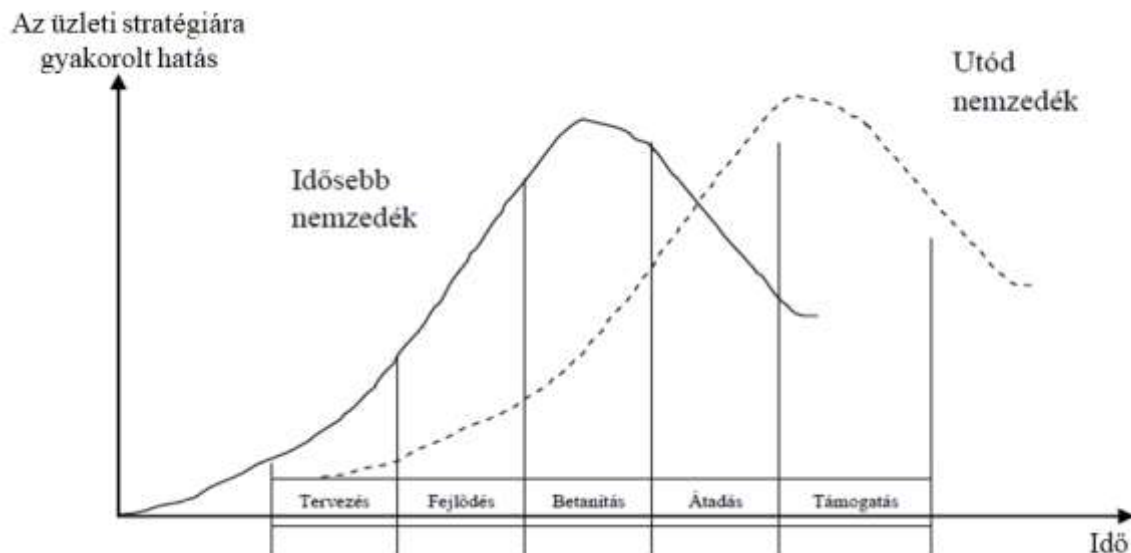


12. ábra: A családi vállalkozás életciklusai

Forrás: GERSICK et al. (1996) alapján saját szerkesztés

A családi vállalkozás életciklusait a már többször tárgyalt három dimenzióban szemléltették a szerzők. Az utódlás kérdése, a működtetés jogának átadása valószínűsíthető, hogy legnagyobb számban akkor fordul elő, amikor mindhárom dimenzió – a tulajdonosi, a családi és a vállalkozási is előrehaladott állapotot mutat. Természetesen nem kizárt bármely dimenzió kitörése esetén, hogy a váltás szükségessége indokolt lehet. Ha a családi dimenzió melletti ág kerül előrehaladott állapotba, elérkezett az idő a stafétabot átadásának. ”Az utódlás egy generációt mindössze kétszer érint, amikor átveszi és amikor átadja a céget, tehát viszonylag ritka eseménynek számít. Szemben az olyan mindennapi működés során felmerülő problémákkal, mint a konfliktusok, a finanszírozás és a növekedés kérdései” (CSÁKNÉ, 2013).

Többek között ezért is érdemel kiemelt figyelmet az utódlás és a generációváltás kérdésköre. Az üzleti stratégiára gyakorolt hatás szerint a generációváltás egymást átfedő szakaszait a 13. ábra szemlélteti.



13. ábra: Generációk üzleti stratégiára gyakorolt hatása

Forrás: CHURCHILL – HATTEN (1997); CARLOCK – WARD (2006); in: CSÁKNÉ (2013)

A tervezés, fejlődés, betanítás, átadás és támogatási szakaszok egymásra épülő, de külön jellemezhető szakaszok.

2.8. A társadalmi csereelmélet, a korlátozott és az általános cserekapcsolatok előnyei-hátrányai

A társadalmi csereelmélet jól alkalmazható egy adott vállalkozáson belül a viselkedés megértése szempontjából (CROPANZANO - MITCHELL, 2005). Gyökerei az antropológiához, a közgazdaságtanhoz, a társadalompszichológiához, a szociológiához és a pszichológiához nyúlnak vissza, s a társadalmi kölcsönhatások típusait, mechanizmusait és kimenetét vizsgálja. Különösképpen azokra a társadalmi rendszeren belüli kölcsönhatásokra helyezi a hangsúlyt, melyekben értékes erőforrások cserélődnek, mint például a bizalom és az elköteleződés normái (COLEMAN, 1986; EMERSON, 1976; GRANOVETTER, 1985; LONG - MATHEWS, 2011; YOO et al., 2014).

A társadalmi kölcsönhatás mindenütt jelen van és a társadalmi csereelmélet teóriája ezt felismerve tekinti át a piaci és nem-piaci interakciókat, arra a szerepre fókuszálva, melyet a kölcsönösség szabályai, azok ismétlődése és a társadalmi struktúrák befolyásolnak a társas viselkedés kondicionálásában és korlátozásában. Más szavakkal, a társadalmi csereelmélet összeköti és érthetővé teszi a társadalmi rendszeren belül a szűkös erőforrások elosztását és cseréjét irányító gazdasági és társadalmi tényezőket.

Egy másik megfogalmazás szerint a társadalmi csereelmélet lényege az, hogy az érintettek a társadalmi interakciókat azok társadalmi és/vagy gazdasági előnyei alapján mérlegelik. Minden érintett fél részéről az összehasonlítás lehetővé teszi a feltételezhető kapcsolati alternatívák előnyeinek vizsgálatát, és így a kapcsolattól való függőség felmérését. Ha egy idő után a kapcsolat gazdasági és társadalmi fejlődésének egyensúlyát pozitívnak ítélik meg, elkezd a felek közötti bizalom növekedni, és így minden érintettnek érdekében áll a kapcsolat hosszú távú fenntartása (LAMBERT – POHLEN, 2001; PIRICZ et al., 2013).

A társadalmi kölcsönhatások során cserélődő erőforrások lehetnek tárgyi vagy immateriális jellegűek, rendelkezhetnek akár gazdasági, akár szocioemocionális értékkel (CROPANZANO - MITCHELL, 2005; EKEH, 1974; EMERSON, 1976). Az ismétlődő kölcsönös interakciók strukturális kimenetei a kötelességek, elvárások és közös sémák átívelő rendszerét alkotják meg (COLEMAN, 1986; EMERSON, 1976; GRANOVETTER, 1985; LONG - MATHEWS, 2011), melyek két önmagát erősítő típushoz vezetnek: a közvetlen/kölcsönöshöz és a közvetett/egyoldalúhoz. Ezek képezik alapját a cserekapcsolatok folyamatának a korlátozott és az általános között (EKEH, 1974; LEVI- STRAUSS, 1971).

A szakirodalom döntően azon az állásponton van, hogy az általános cserekapcsolat előnyösebb, mint a korlátozott; mégis mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai (7. táblázat).

7. táblázat: A cserekapcsolat típusai

A csere típusa	Előny/ hátrány	Korlátozott cserekapcsolat	Általános cserekapcsolat
A. Csere a vezető és az utód között	Előny	Elősegíti a formális tervezést és a potenciális utód családi vállalkozásba való belenevelését, a szerződéses megállapodás csökkenti a bizonytalanságot.	Csökkenti az információs aszimmetriát, elősegíti a hatalom átadását, ha adott a megfelelő önzetlenség, kölcsönös bizalom és összetartás.
	Hátrány	Ha sokáig fennáll, hátráltatja az utód fejlődését.	Hátráltatja a formális utódlástervezést a személyes és kontextuális tényezők miatt.
B. Csere a családon belül	Előny	Elősegíti a családtagok szerepének megismerését az utódlási folyamat teljes egészében, minimalizálja az erőforrások kisajátításának esélyét a családtagok által.	Elősegíti az ismeretek átadását és az utód fejlődését (tudásvagyon, tudástranszfer).
	Hátrány	Kihívásokat jelent a családtag viselkedésének nyomon követése során, a helytelen viselkedést szankcionálni kell.	Elősegíti a széthúzást (a családtagok között idővel áthatolhatatlan szakadékok keletkeznek), csökkenti a külső befektetők érdeklődését, „elfogultságból fakadó részrehajlást” eredményez.
C. Csere a családon kívül	Előny	Segíti a kapcsolatok formalizálását és csökkenti az információs aszimmetriát a családtagok és nem családtagok között.	Összehangolja a célokat a családtagok és nem családtagok között.
	Hátrány	Növeli az utódlási folyamat során keletkező konfliktus kezelésének számát, költségét.	A kapcsolatok fejlesztése költséges és időigényes folyamat, főként családon kívüli vezetők kiválasztott csoportjával és nagyobb családi vállalkozás érdekelt feleivel.

Forrás: LONG - MATHEWS (2011) következtetéseit felhasználva saját szerkesztés

Általánosságban tehát a vezető és utódja közötti „általános” cserekapcsolatokat előnyösnek ítélik meg (DAVIS - TAGIURI, 1989; FIEGENER et al., 1996). A bizalomra, lojalításra és

tiszteletre alapuló kapcsolatok elősegítik a nyitott cseréket, csökkentik az egyenlőtlen információt, lehetővé teszik, hogy az utód megszerezze a vállalkozás vezetéséhez szükséges tudást és készségeket, mely a családi tudásvagyon részét képezi (FARKAS, 2015). Az általános cserekapcsolatok elősegítik továbbá a tudás átadását a családtagok között, mely segíti a tanulást és fejlődést. A bizalom alapú általános kapcsolatok elősegíthetik a célok jobb összehangolását a család- és nem családtagok között, s ez is hozzájárulhat az utódlás sikeréhez. Az általános cserekapcsolatok fejlesztését a család-és nem családtagok között azonban nehezebb elérni, mint csupán a családtagok között.

Ha a csere lehetőségei korlátozottak, az egyéneket a közvetlen kölcsönösség motiválja, melytől rövid távú, hasznot remélnek. Ennek extrém formájaként a korlátozott csere piaci értékelésen alapuló viszonyossági elvárást is tükrözhet, mely kontextustól függetlenül meghatározható és szerződésben foglaltak szerint ellenőrizhető, szankcionálható. A korlátozott cserék formális folyamatokat segíthetnek elő, a szerződéses megállapodásokon keresztül - pl. utódlási szerződés - csökkentik a bizonytalanságot, és tiszta helyzetet teremtenek az érdekelték között. A korlátozott csere alapvető jellemzője az, hogy egyszerűsítheti a kölcsönhatásokat, de mivel az efféle cserék jellegükből adódóan individuálisak és kompetitívek általában csökkentik vagy meg is szüntetik a résztvevők közötti összetartó erőt (LONG - CHRISMAN, 2014; LONG - MATHEWS, 2011).

Ezzel ellentétben, az általános (vagy szociológiai, antropológiai szakirodalmakban ún. generalizált) csererendszer indirekt kölcsönösségen alapszik, ahol az egyének nem várhatnak el azonnali és egyenlő mértékű viszonzást. Az általános csererendszer alapja a hosszú távú kötelezettség, vagy olyan megállapodások, melyekben a résztvevők és a csoport fenntartója (pl. a család) közötti kapcsolat nagyobb értéket képvisel, mint maga a kölcsönösség. (LONG - MATHEWS, 2011). A kölcsönösség elvárásának ebben a típusában a cserék értéke változik az idő, a hely és a résztvevők függvényében. Az általános csererendszer így nagyobb valószínűséggel épít a társadalmi tőkére, mint az önzetlenség (SCHULZE et al., 2001). Az előnyökkel szemben azonban az általános csere gátolhatja is a rendszeren kívül levőkkel történő kapcsolatot, csökkentheti a tudás erőforrásaihoz való hozzáférést, és a viselkedési normák szintjének csökkenését is okozhatja (PORTES, 1998). Másképp szólva, szélsőséges formájában az általános cserefolyamat olyan interakciókat eredményezhet, melyekben a cserélt erőforrások kevésbé fontosakká válnak, mint maga a csere megértése (pl. bizalom, kollektív hiedelmek).

Ha a csoporttagok között ismételt cserélődések zajlanak, az a cserék mintázatául szolgáló felgyülemlett bizalmat, kötelességek és elvárások tárházát eredményezi. Ezeken a figyelembe veendő hálózati struktúrákon kívül, az ismételt interakciók is befolyásolják a közös célkitűzések, közös nyelv, közös tudás és csoport szolidaritás által jellemzett közös sémákat. E közös sémák referencia keretként szolgálnak a családon belüli és azon túlmenő a jövőbeli cserék vonatkozásában (családtagok között és családon kívüli egyének között). Idővel ezek a sémák a csoportvalóság pontos, akár dogmatikus kifejeződéseként átadódnak az új csoporttagoknak. Így a társadalmi csereelmélet alkalmas arra, hogy a társadalmi kölcsönhatások, piaci és nem piaci viszonylatok széles hálózatáról teljes képet alkosson.

GAGNÉ et al. (2014) arra használják a társadalmi csereelméletet, hogy kiemeljék a családi vállalkozási környezet mikroszintű kutatási lehetőségeit, és PEARSON - MARLER (2010) rámutatnak, hogy a családi vállalkozások vezetői minőségileg jobb, kölcsönösségen alapuló kapcsolatot teremtenek, amikor nem családi környezetben dolgozó vezetőkkel hasonlítjuk őket össze. LONG - MATHEWS (2011) munkája kiemeli a családi vállalkozások egyedülálló erőforrásait, s azt mondja, hogy ezek társadalmi tőkét kovácsolnak az egyén és a csoport közötti cserék állandó ismétlésével. Hasonlóképpen a társadalmi csereelmélet szemléletmódját alkalmazzák, miközben bemutatják, az etikai keretrendszer és a családdal összefüggő célkitűzések hogyan fejlődnek az általános és a korlátozott cserék eseteiben. E kölcsönösségen alapuló kapcsolatok húzódnak meg SHARMA - IRVING (2005) munkájában is, mely az utódlás során az elköteleződést vizsgálja. Végül pedig BARNETT et al. (2012) kiemeli a közös családi elképzelések és a cserék rendszerének hatásait a hivatalos jogi eljárás légkörére a családi vállalkozás utódlása során a nem rokon tagokra. Ezek a kutatások rávilágítanak arra, hogy a családi vállalkozásokon belüli kapcsolatok hogyan működnek értékteremtő mechanizmusként. Mégis, miközben előnyös hatásúak, az általános cserekapcsolatok fejlesztését az egyén szintjén személyes, megértéssel összefüggő, és egyéb ezzel kapcsolatos tényezők korlátozzák. Mi több, ha extrém nézőpontból tekintjük az általános cserekapcsolatok áthághatatlan határvonalakat is kialakíthatnak, és elfogultságból eredő részrehajlást eredményezhetnek (VERBEKE - KANO, 2012), melyek kizárhatják a nem családtag alkalmazottakat és érdekelteket. Az informális kapcsolatokat eredményező általános cserekapcsolatok is potenciálisan frusztrálhatják a formális utódlási terv létrehozására irányuló törekvéseket. Végül pedig, néhány esetben az utód kiválasztása megzavarhatja a családtagok közötti és a családtag és nem családtag érdekeltek közti kapcsolatok finom szövevényét, ezáltal hátráltatva az utódlás sikeréhez nélkülözhetetlen erőforrások átadását.

Mindezzel ellentétben, míg időnként a korlátozott cserekapcsolatok egyértelműen negatívnak tűnnek DASPIT et al. (2016) szerint megfelelő keretek között alkalmasak lehetnek az utódlási folyamat céljaira. Szélsőséges esetben a korlátozott cserekapcsolat extrém formája problémákat okozhat az utód indulásakor, mivel lehetetlenné teszi a bizalom kialakulását, vagy pedig tönkreteszi azt. Ettől eltekintve azonban úgy tűnik, hogy a szerződéses cserekapcsolat alkalmazható az utódlás formális tervezési folyamatában, és csökkenti a bizonytalanságot az utód munkába állásakor. A korlátozott cserék csökkenthetik a családon belüli szolidaritást, a vezető vagy az utód önkontrolljának hiányából fakadó erőforrás kisajátítás okozta veszélyeket (SCHULZE et al., 2001). Ha azt vesszük számításba, hogy az utódlás tervezése nem tipikus a családi vállalkozásokban, a korlátozott cserekapcsolatok szintén hasznosnak bizonyulhatnak a családtagok szerepének és felelősségének egyértelművé tételében a folyamat során. A korlátozott cserék hátráltatást is jelenthetnek, mivel a családi vállalkozások tulajdonosai megrögzötten nem hajlandók kontrollálni és szankcionálni, megbüntetni az alkalmazkodó családtagokat (GÓMEZ- MEJÍA et al., 2001; POLLAK, 1985). A korlátozott csere ugyanakkor elősegítheti az információk aszimmetriáját a nem-családtagokkal, s ezáltal hozzáférést biztosít a nem családi vezetők birtokában levő tudásbázishoz, mely felhasználható az utódlás tervezésének és kialakulásának fázisaiban.

2.9. A háromfázisú modell

Az utódlási folyamat megismeréséhez LE BRETON - MILLER et al. (2004) háromfázisú modelljének tanulmányozására került sor. Az utódlás folyamata az érdekeltek három típusa közötti cseréket foglal magába. A 8. táblázat összefoglaltan tartalmazza DASPIT et al. (2016) alapján az utódlási fázisok főbb jellemzőit, megállapításait, valamint az egyes fázisok tárgyához kapcsolódó legfontosabb kérdéseket.

8. táblázat: A háromfázisú model

		Utódlási szakaszok, főbb megállapítások és nyitott kérdések		
		<i>I. Fázis: Az utód kiválasztása</i>	<i>II. Fázis: Utód kinevelése</i>	<i>III. Fázis: A hatalom átadása beiktatás</i>
Cserekapcsolatban érdekeltek	1. Csere a vezető és az utódja között	<p style="text-align: center;"><u><i>Utód jellemzői</i></u></p> <p>A cégvezető hajlamos azt az utódot kiválasztani, aki becsületességet, elköteleződést mutat a vállalkozás felé, valamint hajlandóságot a pozíció átvételére.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mik jelzik legjobban a utód jövőbeli sikereit? • Az utód kiválasztásakor mikor kerülnek túlsúlyba a kapcsolati tényezők az objektív minősítési szempontokkal szemben? • Mi az optimális egyensúly a cégvezető és a családi befolyásolás esetében az utód kiválasztásakor? 	<p style="text-align: center;"><u><i>Cégvezető-utód kapcsolatok</i></u></p> <p>A bizalmon alapuló nyílt kapcsolat az optimális, mely alkalmas a tudás átadására a két szereplő között az utódlási fázis betanuló szakaszában.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha a cégvezető nem hajlandó az utód tanítására (azaz ellenáll a hatalomátadás szükségességének), melyek a passzív, értékes ismeretszerzés megfelelő alternatívái? • Hogyan gazdagíthatja az erőforrásfüggés elmélet a tudás és ismeretforrások átadását a vezető és az utódja között? 	<p style="text-align: center;"><u><i>A cégvezető alkalmazkodóképessége</i></u></p> <p>Az átmenetre vonatkozó képesség új szerep és megváltoztatja a személyes célokat (a vezető beosztásáról való lemondás), nagyban befolyásolja a hatalom átadásának milyenségét.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi segítheti a vezető alkalmazkodóképességét abban, hogy felkészüljön a vezető pozíció átadására, és új szerepet vegyen fel a cégen belül vagy kívül? • Milyen vállalati- és családi tényezők befolyásolják a cégvezető hajlandóságát a hatalomátadásra?

2. Csere családon belül	<p align="center"><u>Utódlási terv készítése</u></p> <p>A másod- és harmadgenerációs vállalatok inkább készítenek utódlási tervet, mint az első generációs családi cégek.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Milyen tényezők akadályozzák az elsőgenerációs családi cégeket az utódlási terv készítésében? • Hogyan gazdagíthatja ismeretekkel az emberi erőforrás elmélet az utódlás tervezésének szerepéről folytatott párbeszédet? • Hogyan tudnak az első generációs tulajdonosok professzionistává válni az emocionális javak feláldozása nélkül? • Milyen mechanizmusok alkalmazhatóak a generációkon átívelő fenntarthatóság, örökség és emocionális javak maximalizálása érdekében első generációs cégek esetében? 	<p align="center"><u>Utód-család kapcsolatok</u></p> <p>A családi kapcsolatok alakulása nagy szerepet játszik az utód fejlődésében és nagyban befolyásolja az utód és a család között létrejött társadalmi tőkét.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az abszorpciós képesség teóriájának (Zahra & George, 2002), a társadalmi integráció mechanizmusainak alkalmazása hogyan befolyásolja a tudás átadását a család által a hivatalban lévő személy felé a tanulási fázisban? 	<p align="center"><u>Családi légkör</u></p> <p>A család hangulata befolyásolja a hatalom átadását. A konfliktusokkal terhelt családok esetében a hatalom átadása is konfliktusokkal terhelt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hogyan javítható a családi légkör az utódlás tervezés korai szakaszában (vagy a folyamat első lépéseit megelőzően), hogy elősegítse a célok összehangolását és a bizalmat? • Milyen mértékig befolyásolják az emocionális gazdagság célkitűzései azt, hogy miként és mikor adja át a családi cég a hatalmát?
3. Csere családon kívül	<p align="center"><u>A nem családtag (külső) vezető előnyei és hátrányai</u></p> <p>A külső vezető bevonása növeli az ismeretek tárházának sokféleségét, mely jó hatással van az utód kiválasztására, bár fenyegetést is jelent (pl. opportunizmus, célok összehangolásának hiánya).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Milyen mechanizmusok alkalmazhatóak a családi vállalkozások által a nem-családtag tudásbázisának teljes kiaknázásához miközben kevesebb opportunizmus fenyeget? 	<p align="center"><u>A nem családtag érdekelt személy tudása</u></p> <p>A nem családtag féltől szerzett tudáserőforrás értékes szerepet tölt be az utód tanulásában és fejlődésében.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hogyan képesek megbirkózni az utódok korlátozott cserefolyamatok esetén a nem családi tagokkal, hogy maximális tudásra és értékre tegyenek szert a cserekapcsolatokból? 	<p align="center"><u>Nem-családtag érdekelt partner kapcsolatok</u></p> <p>Az egészséges kapcsolat a belépő utód és a nem-családtag érdekeltek között megkönnyíti a hatalom átadását.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hogy hozható létre generalizált csere családtag és nem-családtag vezetők között a hatalomátadás során és azt követően a vezető és utód között?

Forrás: Saját szerkesztés LE BRETON- MILLER et al. (2004) és DASPIT et al. (2016) alapján

Az öröklési folyamatot lehet egy hosszú távú projektként is értelmezni. A projektek fogalmának számos meghatározása létezik. A családi vállalkozások generációváltására legjobban illő projektfogalmak szerint:

A generációváltás egy „egyedi, egyszer előforduló, nagyobb, igényes és komplex” esemény, mely „nagyobb tervezési ráfordítást, speciális szakismereteket” és „különleges tervezési eljárást tesznek szükségessé” (AGGTELEKY-BAJNA, 1994; in: SZABÓ, 2012).

A stafétát átadása egy szervezetfejlesztési projekt, mely a szervezet működési feltételeiben, körülményeiben következik be. Eredménye közvetett módon fejezhető ki. „Ilyen projekt például a szervezeti struktúra átalakítása, a tulajdonosi struktúra megváltoztatása vagy a szervezeti folyamatok átalakítása” (GÖRÖG, 2003).

Léteznek innovációs (fejlesztési, változási) projektek, melyek többek között lehetnek:

- a társasági törvényekkel kapcsolatos átalakulás-menedzselő projektek,
- vállalatértékelés, emberi erőforrás felmérés és humánstratégia kialakítása céljából létrejövő válságmenedzselő projektek (PAPP, 1995, in: SZABÓ, 2012).

SZŰCS – NAGY (2015) szerint „a projekt nem sorolható a hagyományos szervezeti egységek megszokott napi rutin jellegű tevékenységei közé, hanem olyan egyedi szervezeti környezetben megtervezett és végrehajtott lépéssorozat, mely konkrét célt, illetve célokat meghatározott idő alatt kíván elérni és a célok eléréséhez meghatározott erőforrásokat (humán, materiális és immateriális) is rendel.”

LE BRETON-MILLER et al. (2004) modelljének három fázisa tehát a következő:

- Az I. fázisban az öröklési folyamat alapvető szabályai fogalmazódnak meg, megnevezik a lehetséges utódokat és utódlási tervet készítenek.
- A II. fázisban felméri a potenciális utód képességeit, és képzéssel fejlesztik azokat.
- A hatalom átadása a III. fázisban történik, amikor a vezető lemond posztjáról, és az utód átveszi a felső vezető szerepét.

I. Fázis: Az utód kiválasztása

I/1.1. Csere a vezető és az utódja között

A szakirodalom két vonulatot jelenít meg a vezető és utódja cseréjével kapcsolatosan a tervezés fázisában: a még vezető pozícióban levő vezető-centrikus és az utód-centrikus kutatásokat. A hatalomban levő vezető-centrikus perspektíva azt jelzi, hogy a vezető irányítja és tervezi meg a kiválasztás folyamatát, melyben kevés beleszólása van a többieknek. (GALLO, 1998; GILDING, 2000; TATOGLU et al., 2008). Mindazonáltal, e tanulmányok

eredményeinek alapján úgy tűnik, hogy a vezetők inkább hajlamosak bevonní utódjaikat, ha úgy ítélik meg, azoknak megvan a szüksége humán tőkése a sikerhez, s hangsúlyozzák a csere hasznos vagy korlátozott voltát. Ezzel ellentétben, az utódcenrikus tanulmányok azt említik, hogy a potenciális utód hajlandósága a vállalat átvételét tekintve kulcsfontosságúnak mondható (VENTER et al., 2005), a becsületesség és elkötelezettség a cég iránt a legfontosabb jellemző vonásuk (CHRISMAN et al., 1998), mindezek jelzik a kötődésen alapuló, kötelező jellegű általános cserekapcsolatot. Így ezek a tanulmányok azt jelzik, hogy bár alapfeltétel az utód képességeinek rövid távú megállapítása, az általános csere által kialakított hosszú távú bizalom a kulcsa a folyamat megfelelő véghezvitelének. Ezt a konklúziót erősítik azok a tanulmányok, melyek a vezető és utódja kölcsönös egymásra hatását vizsgálják. HANDLER (1994) szerint a sikeres utódlási folyamat függ a kölcsönös tisztelet szintjétől és a megértéstől a vezető és utódja között, melynek alapját a bizalom, a támogatás, a kommunikáció és a kölcsönös tanulás képezi. A kompetencia és a kölcsönös kötelezettség megítélése gyakran még otthon kezdődik, mielőtt a következő generációs családtag belépne a vállalkozásba (DUMAS, 1998; HANDLER, 1994; KEATING - LITTLE, 1997), ami kiemeli az általános cserekapcsolatok időleges természetét. BROCKHAUS (2004) azt állapította meg, hogy a vezető és utódja kapcsolata kulcsfontosságú a sikeres utódláshoz. SHARMA et al. (2003a), azonban kijelentik, hogy az általános cserekapcsolat fenntartása a jelenlegi vezető és az utód között egyben kihívást is jelent, mert a szervezeten belül vállalt szerepük nincs összhangban. Ez a potenciális hiány azt jelzi, hogy a kutatóknak nem csupán a cserekapcsolatok vizsgálatát kell célul kitűzniük, hanem ehelyett arra kellene fókuszálniuk, hogyan lehet már az utódlás folyamatának korai stádiumában a bizalomra, lojalításra és elköteleződésre nagyobb figyelmet fordítani az összhang kialakítása érdekében, növelve ezzel a pozícióátadás sikerességét. Mi több, egyéb, a helyzettel összefüggő tényezők, mint pl. a kulturális különbségek és a hierarchikus viszonyok eltérő megítélése nagyban befolyásolják a cserekapcsolat általános vagy korlátozott jellegét (CORBETTA - MONTEMERLO, 1999; LONG - MATHEWS, 2011; SHARMA - RAO, 2000). Például TATOGLU et al. (2008) tanulmánya szerint egy török család példája azt mutatja, hogy a vezető dominanciája az utódlás folyamatában akár kulturális befolyásoló tényezők eredménye is lehet, miközben nyilvánvalóan része az általános családi cserekapcsolatnak, s magába foglalja a formálisabb hatalom/tekintély elemeket is, melyek a korlátozott csere gyakori komponensei, s rutinszerűen irányítják a beosztott munkahelyi szerepét. A nemekkel kapcsolatos tényezők szintén nagy befolyást gyakorolhatnak az utódlás folyamatára. A női vezetők hajlamosak inkább szerződéses cserekapcsolatok kialakítására a családi cégen belül (HARVESTON et al., 1997).

Ezek az eredmények azt sugallják, hogy az indirekt reciprocitás értéke az általános cserekapcsolatokban felhígul, amikor a cégvezető korlátozottan tud csupán a vezetéshez szükséges kapcsolati tekintélyre támaszkodni.

I/1.2. Csere a családon belül

A család alapvető szerepet játszik az utódlási folyamat kezdeti fázisainak megtervezésekor. Ennek megfelelően a legtöbb ismert kutatás a családi kötelékeken belüli cserékre fókuszál, s az első utódlási szakaszt érinti. Bár az utódlás korai tervezésének jelentőségét széles körben elismerik (EDDLESTON et al., 2013; KOROPP et al., 2013; NEUBAUER, 2003), kevés vállalkozás rendelkezik utódlási tervvel (NAM - HERBERT, 1999; WESTHEAD, 2003). Érdekes módon a másod – és harmad generációs családi vállalkozásoknál ez már gyakrabban előfordul (SONFIELD - LUSSIER, 2004). A családi vállalkozások kialakulása mentén szintén növekszik az utódlás tervezésének formális jellege, összhangban azzal, hogy kisebb a hangsúly a szocioemocionális gazdagságon. Gyakoribbá válnak a korlátozott cserék, melyek egyre valószínűbbek, hogy a család jellege szerint a kis létszámú családtól a nagycsalád irányába változnak (GÓMEZ-MEJÍA et al., 2011), és a vállalkozások is egyre professzionálisabbak lesznek. Mindegyik szakaszban kölcsönösségi normák teremődnek, de a kialakuló cserék a család közös értékeitől és hiedelmeitől függenek (LEON- GUERRERO et al., 1998; MOORES - MULA, 2000). Valójában, ha bármely cserekapcsolat túlzott mértékű, az elbátortalaníthatja a családtagokat a nehéz helyzetekkel való konfrontálódástól, mely az utódlás folyamatával együtt jár. A családtagok inkább motiváltak lehetnek az utódlás tervezésére, ha sikerül hiteles jelöltet megnevezni már a folyamat korai szakaszában (SHARMA et al., 2003b). Hogy vajon lehetséges-e egy potenciális jelöltben megegyezni és továbbhaladni a következő lépés felé, az függ a meglévő vagy kialakuló cserekapcsolatok természetétől. Mindazonáltal, az utódválasztás folyamata és a jelenlegi cserekapcsolatok közötti összhang lehet a legfontosabb tényező. Például, néhányan a vállalkozásban esetleg attól félnek, hogy az utódlás késlekedésének következményei lesznek, míg mások attól, hogy a túl korai tervezés „árnyékot vet az utódlásra” a vállalkozásban. Érdekes módon DIWISCH et al. (2009) nem találtak jelentős különbséget olyan vállalkozások teljesítménye között, ahol tervezik az utódlást a következő 10 éven belül, és ahol nem, így a korai utódlástervezés negatív vagy pozitív hatásai kiegyenlítődnek. Ez arra utal, hogy az időzítés kevésbé lehet fontos, mint a végső döntés meghozatalának módja. A család belső kötelékeiben a gyerekek jövőjének (potenciális utódlásának) megfontolása e kezdeti tervezési fázisban fordul elő. SCHRÖDER et al. (2011) azt jelzik, hogy az olyan tényezők, mint a személyiség, a családtag

neme, azonosulás a családi céggel és a szülők utódlásának preferenciája befolyásolják a karrierdöntéseket a potenciális utódok között.

A CEO (Chief Executive Officer, Chief Emotional Officer) szülők fontos szerepet játszanak a megítélés kialakításában és vezetik is az utódlástervezési folyamatot (POZA et al., 1997). Az általános csere esetén a célok kétoldalú megbeszéléséből bizalom-alapú kapcsolatok alakulhatnak ki a gyerekekkel, melyek lehetőségeket eredményezhetnek. Az általános cserekapcsolatok a családtagokkal (és más munkatársakkal) szintén valószínű, hogy segítik a gyermeket abban, hogy átfogó képe alakuljon ki a vállalkozásról, és végső soron jól tájékozott legyen az utód szerepét illetően. A kétoldalú párbeszéd nagyon fontos egy potenciális női utód számára, aki már fiatalon hasznot húzhat a másokkal létrejövő általános cserekapcsolatokból, amikor a cserék minimalizálják a tradíciókon alapuló ellenkezést a tekintéllyel (FAHED-SREIH - DJOUNDOURIAN, 2006; VERA - DEAN, 2005). A gyerekek azonban nem mindig érdeklődnek a családi vállalkozás átvétele iránt (STAVROU, 1999). Érdeemes hagyni, hogy ők válasszák meg szülői nyomás nélkül, milyen mértékben szeretnének bevonódni a cégbe (BIRLEY, 1986, 2002; BIRLEY et al., 1999).

Bár BENNEDSEN et al. (2007), valamint PÉREZ- GONZÁLEZ (2006) azt állítják, hogy a családban a CEO kinevezése negatívan korrelál a cég teljesítményével, a családon belüli utódlás kívánatos lehet, ha a család sajátos, tapasztalaton alapuló tudásbázisa különösen értékes (ROYER et al., 2008), vagy amikor a cég sok generációs. (WIKLUND et al., 2013).

Annak megállapításakor, kívánatos-e a családon kívüli utódlás, néhány kutatás az említi, hogy a megértés és a méret a döntő fontosságú (HUANG, 1999). A külsősökről általában azt gondolják, hogy nagyobb értéket képviselnek a fejlett technológia iparágban, ahol a szakmai tudás a siker legfontosabb záloga (CHUNG - LUO, 2013; LIN - HU, 2007). A nagy állami cégeknél a tapasztalatot és tudást többre becsülik, mint a családtag szerepet (BOCATTO et al., 2010). Amikor a tudás és a tapasztalat irányítja a kapcsolatokat, a korlátozott cserekapcsolatok is működésbe léphetnek, akár még erőteljesebben is, mint az általánosak.

Másfelől, ha adottnak vesszük, hogy a családi kapcsolatok szabják meg az interakciók nyomon követésének idejét, közelségét és gyakoriságát, gyakran szerencsésebb, ha a családból kikerülő utód olyan iparágban helyezkedik el, ahol nehéz megítélni az erőfeszítés és a teljesítmény kapcsolatát (POLLAK, 1985). Hasonlóképpen, olyan környezetben, ahol kismértékű a jogi védelem, az általános - családtagok közötti cserék - döntő fontossággal bírnak, mivel ezek a cserék bizalmat és stabilitást biztosítanak egy potenciálisan bizonytalan kontextusban (VERBEKE - KANO, 2012). A családtagok között a cserekapcsolatok alapvető

fontosságúak a cégen belüli harmónia megteremtésében és a sikeres átmenet megoldásában (BACHKANIWALA et al., 2001; MALONE, 1989). POZA et al. (1997) rámutatnak a nyitott családi kultúra jelentőségére, ahol az efféle előfeltételek jelenléte elősegíti a váltás folyamatát. Mi több, azok a családtagok, akik közelebbi rokonságban állnak a tulajdonossal, és jobban bevonódnak a vállalatba, nagyban befolyásolhatják az utódlás tervezésének folyamatát. Ha adottnak tekintjük a közeli kapcsolatot és a bevonódást, a családtagok valószínűleg befolyásolják azt, hogy milyen mértékben alapszik az utódlás a bizalmon és a lojalitáson (DAVIS - HARVESTON, 2001; VALLEJO, 2008), de szerencsére vagy sajnálatos módon a vezető gyakran maga dönti el, mi lesz a helyzet megoldása (MARSHALL et al., 2006).

I/1.3. Csere családon kívül

Az utódlás tervezésének folyamata során a család és nem-családtagok egyaránt együttműködhetnek az utódlási terv kidolgozásában, de mint ahogy azt BRUCE - PICARD (2006) említi, egy esetleges konfliktus a nem családhoz tartozó vezetővel hátráltathatja a folyamatot. CHUA et al. (2003) szerint a családon kívüli menedzserek bevonása a tervezési folyamatba a családi cég növekedése során nagy jelentőségű, mivel lehetővé teszi számukra az elvárások megismerését. Arról is világosabb képet kapnak, hogyan kötődik jövőjük a családi vállalkozáshoz. A családi vállalkozások dönthetnek úgy, hogy kívülről választanak vezetőt a régi helyére (DAWSON, 2011).

Erre extrém például szolgál MEHROTRA et al. (2013) kutatása, melyben japán családi vállalkozások formálisan nem családtag örököszt adoptáltak. A szerzők szerint ez az eljárás lehetővé teszi a japán családi cégeknek azt, hogy kikerüljék a kiválasztással együtt járó (családi és nem családból jövő CEO választása) tipikus, az erőfeszítés és a képesség közti kompromisszum megkötésének kényszerét. Némely kontextusban azonban a családtag és nem családtag közötti cserekapcsolatok valós vagy vélt célok ütközése miatt és egyenlőtlen információ következtében nem valószínűsíthetők (VERBEKE - KANO, 2012). Ezért aztán néha szükséges lehet a világos, nem családtag vezető szerepére vonatkozó elvárásokat megfogalmazó szerződéses eljárásokra a vállalkozások kisajátításának elkerülése végett (LEE et al., 2003). Az EUROPEAN FAMILY BUSINESS BAROMETER (2015) felmérésének egyik kérdése arra irányult, hogy a nem családtag vezetők hoznak-e hasznot a családi vállalkozásban. A válaszadók 85 %-a (25 országból 1401-en) azt válaszolták, hogy igen. Arra a kérdésre pedig, hogy melyek ezek az előnyök, vagy hasznosságok, a válaszadók 57 %-a a gyakorlati ismereteket és a tudást emelte ki, 47 %-a azt, hogy professzionalizmust hoznak a

családi vállalkozásba, 17%-uk pedig azt, hogy alkalmazásukkal idő szabadul fel a tulajdonosoknak, hogy stratégiai kérdésekre koncentrálnak.

II. Fázis: Az utód kinevelése

II/2.1. Utód kinevelése, csere a vezető és utódja között

A szakirodalom egyik átfogó témája a távozó cégvezető szerepének jelentősége az utódnevelésben (GARCIA - ÁLVAREZ et al., 2002). Ahogy a pozíciót betöltő személy öregszik, több figyelmet kell szentelni az utódlás megtervezésének és az új vezető kinevelésének (DAVIS - TAGIURI, 1989). FIEGENER et al. (1996) szerint a nem családi vállalkozások vezérigazgatóival összehasonlítva, a családi cégek vezetői nagy hangsúlyt fektetnek az utódokkal kialakított kapcsolatukra. Azok a vezetők, akik pozitív interakciókat alakítanak ki, növelik az utód felkészültségét. Ennek egyik módja egy mentor kijelölése a potenciális utód mellé, mikor elkezdenek részt venni a vállalkozás életében (GOLDBERG, 1996). Kutatási eredmények arra világítanak rá, hogy az utódlást megkönnyíti a pozitív, közös jövőkép (DUMAS, 1998), mely ösztönzi az egyetértést és az emocionális befektetést a cég jövőjébe. A cégvezető és utódja közti indirekt kölcsönösségen alapuló cserekapcsolat létfontosságú az utód fejlődésében, mivel támogatja a tudás hallgatólagos átadását (CABRERA-SUÁREZ et al., 2001; HATAK - ROESSL, 2015).

II/2.2. Utód kinevelése, csere családon belül

STEIER (2001) megjegyzi, hogy a társadalmi tőke átadása az utódlás során a négy lehetséges mód egyike szerint történik (azaz megtervezetlen, hirtelen, elsietett és természetes), kiemelve a családtagokkal történő cserék fontosságát. A családi kapcsolatok fontos szerepet játszanak abban, hogyan fejlődik az utód. Az összetartó családi modell erősíti a bizalmon és tiszteleten alapuló általános cserekapcsolatokat (LANSBERG - ASTRACHAN, 1994; SEYMOUR, 1993), és életbevágóan fontosnak tartja azokat a sikeres utódlás folyamatában (HANDLER, 1994). Különösképpen hasznos, ha valódi jutalmazás egészíti ki a személyes igényeket, karrier törekvéseket és járul hozzá az utód önazonosságának fejlődéséhez. Nem meglepő módon a családi vállalkozás utódlása akkor tűnik sikeresebbnek, amikor az örökösök jobban felkészültek (MORRIS et al., 1997), és bizalom nyilvánul meg irántuk (CHRISMAN et al., 2009). Az efféle előfeltételek erősítik a csererendszer, melyek aztán rekurzív módon erősítik az egyéni hozzájárulásokat (POZA et al., 1997). Mi több, azok az utódok, akik általános cserekapcsolatot ápolnak mentorukkal és felső szintű vezetői pozícióban levő családtagjukkal, sokkal nagyobb valószínűséggel mutatnak vállalkozói magatartást (SARDESHMUKH - CORBETT, 2011). Miközben a családon belüli társadalmi tőke kifejlesztése fontos az utód

számára, a készségek és a jellem fejlesztése is döntő szempont (SALVATO et al., 2012). Ha egyszerűen csak dolgozik a családi vállalkozásban, az szükséges, de nem elég; kellenek a menedzserekkel és a mentorral kialakított kapcsolatok, melyek az utódot a fejlődéshez szükséges tapasztalatokkal gazdagítják (SARDESHMUKH - CORBETT, 2011).

II/2.3. Utód kinevelése, csere a családon kívül

A tudás megszerzéséhez az utódnak szüksége lehet cserekapcsolatok egész repertoárjának kialakítására családon kívüli érdekelt felekkel a családtagokon kívül, a tranzakcionális és kapcsolati szükségletek kielégítése érdekében. Ennek végbemenetele befolyásolja az utód által kifejlesztett készségeket, és végső soron a vállalkozás teljesítményét. Míg néhány tanulmány az egyéni és a családon belüli cserekapcsolatokat vizsgálja, olyan kutatásra nincs példa, mely azt vizsgálná, hogyan befolyásolják a családon kívüli cserekapcsolatok az utód fejlődését. Ez meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy a potenciális utódoknak a családi vállalkozás keretein túl is tapasztalatot kell szerezniük (CHRISMAN et al., 2009). Egy tanulmány azt jelzi, hogy a potenciális női vezetők úgy gondolják, hitelességük megszerzése érdekében nem családtagokkal kell cserekapcsolatokat létesíteniük (VERA - DEAN, 2005). SALVATO - CORBETTA (2013) azt találta, hogy családon kívüli tanácsadók tradicionális vezető szerepet tölthetnek be a családi vállalkozásban, miközben szerepmódként szolgálnak az esetleg további képzésre szoruló potenciális utód számára. Kvalitatív tanulmányuk és ajánlásaik rávilágítanak a családi cég tanácsadóinak lehetséges szerepére az utódlás folyamatában. Ha a potenciális utód általános cserekapcsolatot épít ki tanácsadójával, akkor nagy valószínűséggel profitál az értékes tudásforrások cseréjéből. Az EUROPEAN FAMILY BUSINESS BAROMETER (2015) felmérése alapján a családi vállalkozások 76 %-a alkalmaz nem családtag vezetőt. Arra a kérdésre, hogy milyen eszközökkel tenné vonzóvá a nem családtag vezetővé válását 56 %-uk válaszolta, hogy a hatalom és autonómia átadásával, 47%-uk vonzó fizetéssel, 26%-uk egyértelmű karrier-életpályával, a teljesítmény ellenőrzése mellett, 24 %-uk igazgatósági pozícióval, míg 14 %-uk tulajdonrész felajánlással.

III. Fázis: A hatalom átadása, beiktatás

III/3.1. Csere a vezető és az utód között

A hatalom átadását a vezető és utódja között zajló cserék befolyásolják. BRUN DE PONTET et al. (2007) kétféle típusú családon belüli átmenetet különböztetnek meg. Az elsőben a vezető és potenciális utódja megosztják a hatalmat, de mivel a pozícióban levő vezető általában domináns szerepet játszik az efféle csapatjátékban, az utód esetleg nem jut szóhoz. BRUN DE PONTET et al. (2007) „optimális utódlásnak” nevezik a második típust, melyben

a vezető az utód tapasztalatainak megfelelő mértékben adja át a hatalmat. A szerző utal arra, hogy az „optimális utódlást” nagymértékben segíti a vezető és az utód közötti bizalom. Valójában bizalom nélkül a vezető valószínűleg nem szívesen adja át hatalmát (GAGNÉ et al., 2011), vagy akár kifogásokat is keres és szabotálja az utód erőfeszítéseit, hogy valódi vezetővé váljon (CHRISMAN et al., 2009). Mivel mindkét fél elégedettsége gyakran a másik cselekedeteinek és a megelégedettségének megítélésétől függ (SHARMA et al., 2003a), ha a korlátozott cserekapcsolatok egyenlőtlen információátadást okoznak és csökkentik az altruizmust, a túlzott önzetlenséget (SCHULZE et al., 2001), egyik fél sem jár jól. Így a általános cserekapcsolatok jobban elősegítik az „optimális utódlást”. Szintén fontos az a kontextus, melyben a cserekapcsolatok történnek. ROSENBLATT (1991) azt találta, hogy a generációkon átívelő kötelezettségek egyedülálló kihívást jelentenek, mely veszélyeztetheti a vállalkozás jövőjét. Közvetlen, kölcsönös megállapodások gyakran állnak fenn generációkon keresztül (pl. szerződésben foglalt kifizetések formájában a tulajdonos váltás során). Az általános rendszeren belül az elvárás mindkét fél számára az önzetlen cselekvés a család és a vállalkozás javára. ROSENBLATT (1991) szerint azonban az efféle általános megállapodások veszélybe sodorhatják a vállalkozást, ha nem számolnak a változó üzleti környezettel. Kutatások szerint a cég flexibilis alakításának képessége befolyásolja a vezető nyugdíjba vonulásának tervezését (GAGNÉ et al., 2014), és hogy a vállalkozásban részt nem vevő családtagokkal létrehozott kapcsolatok (beleértve a házastársat), befolyásolják azt, hogy a vezető részben vagy teljes egészében nyugdíjba vonul-e (KIM - DEVANEY, 2003).

III/3.2. A hatalom átadása, csere családon belül

A még pozícióban levő családtag vezérigazgatókat kevesebb valószínűséggel cserélik le olyan időszakokban, melyben gyenge teljesítményt nyújtanak, mint azokat, akik nem tagjai a vezetést irányító családnak, ez azt jelzi, hogy az általános cserekapcsolatok a pozíció megszilárdításához vezethetnek (ALLEN - PANIAN, 1982; GÓMEZ- MEJÍA et al., 2001). Az általános cserekapcsolati rendszer potenciálisan alkalmas arra, hogy tolerálja a gyenge, rövid távú gazdasági teljesítményt, s ez szintén magyarázatul szolgálhat arra, miért hanyatlik az első és a második generáció alatt a teljesítmény a hatalomváltás következtében nagyobb mértékben, mint a későbbi generációk során (MOLLY et al., 2010).

Mivel a általános cserekapcsolatok nagyobb valószínűséggel fordulnak elő az első generációs vállalkozások kisméretű családjaiban, mint a későbbi generációk nagycsaládjaiban (GÓMEZ- MEJÍA et al., 2011), előfordulhatnak olyan esetek, ahol az általános cseréket túlzásba viszik. Ehelyett arra van szükség, hogy az utódlás tervezése és megvalósítása érdekében egyensúly

alakuljon ki az általános cserék és az ellenértéken alapuló (korlátozott cserék) mechanizmusok között.

A családi vállalkozás hatalom átadásával kapcsolatos döntését olyan kapcsolati tényezők befolyásolják, melyek nem gyakoriak a nem-családi jellegű vállalkozások esetében. Például, a rokoni kapcsolat miatt elhúzódik az utódlás folyamata, és nem kerül sor időben a hatalom átadására (GÓMEZ-MEJÍA et al., 2001). A késleltetett hatalomátadás valószínűleg károsan hat a vállalat teljesítményére, de a család mégis úgy ítélheti meg, hogy a vezetés folyamatossága megóvja a meglévő cserekapcsolatokat a családtagok között. A kutatók megjegyzik továbbá, hogy a vállalkozáson belüli légkör is befolyásolhatja az utódlás folyamatát (STAVROU et al., 2005). Például problémák mutatkoztak a tradíciókhoz kötött, bürokratikus, konfliktusokkal terhelt és kaotikus vállalkozások esetében (MILLER et al., 2007).

Tanulmányok sora bizonyította azt is, hogy a kultúra befolyásolja a vállalkozás képességét a hatalom átadásának irányítására. PERRICONE et al. (2001) szerint néhány esetben az etnikai kisebbségek által vezetett vállalkozások jól alkalmazkodtak a változásokhoz. Ha számításban vesszük azt a zűrzavart, ami a generációváltással és a hatalom átadásával jár, a közös kulturális háttérrel összefüggő kollektív identitás javíthatja a családon belüli cserék minőségét, és mérsékelheti a változás káros hatásait.

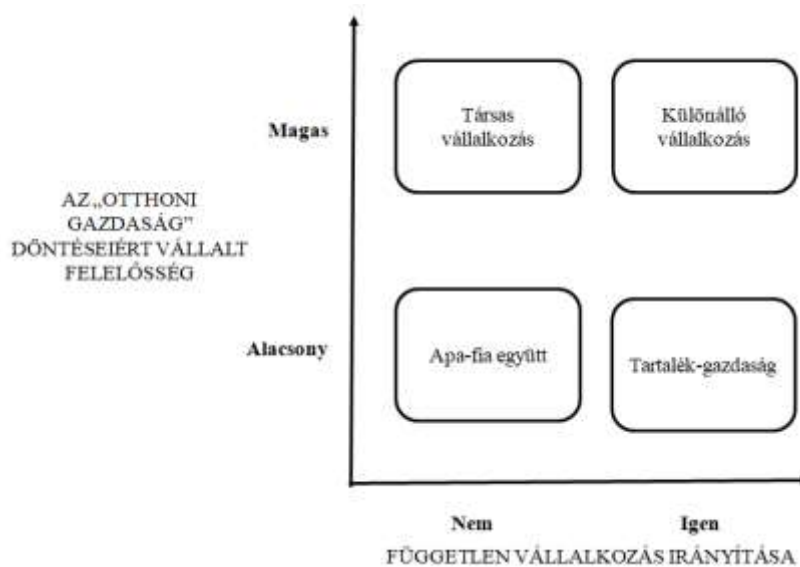
III/3.3. A hatalom átadása nem-családtag esetében

Nem ismeretes olyan jellegű kutatás, mely elsősorban a családi kötelékeken túli cserekapcsolatokat vizsgálja az átmeneti fázisban, bár néhány szerző mellékesen megemlíti a család és a családon kívüli csoport kapcsolatát. BRUN DE PONTET et al. (2007) például kiemeli a nem-családtag érdekelt felek befolyását a potenciális utód irányítására. Az efféle meglátások azt sugallják, hogy az utódoknak kedveznek a általános cserekapcsolatok, mivel erősítik támogatásukat az átmenet során és azt követően, különösképpen amikor az utód nem családtag (ROYER et al., 2008). CABRERA-SUÁREZ (2005) azt állapította meg, hogy a nem-családtag hatalommal történő felruházása és bevonása az utódlási folyamat során értékesnek bizonyul. Másfelől azt is megemlíti, hogy a nem családtag vezetők időnként hátráltatják az átmenetet. Ebből kifolyólag szükség van a családból és a családon kívülről jövő utódok közötti harmónia és konfliktus okainak jobb megismerésére, illetve annak felderítésére, hogyan lehet általános cserekapcsolatokat létrehozni a bizalom, lojalitás és elköteleződés erősítésére. Az EUROPEAN FAMILY BUSINESS BAROMETER (2015) felmérésének egyik sarkalatos kérdése volt az, hogy melyek a legnagyobb kockázatok, ha

nem családtag kerül be a családi vállalkozás vezetői közé? A válaszadók 33 %-a a konfliktusokat és az egészségtelen versengést emelte ki a családtag és nem családtag vezetők között, 31 %-uk azt, hogy a nem családtag vezetőknek nincs a családi vállalkozás iránti értékazonosságuk és jövőképük. 21%-a a válaszadóknak azt emelte ki, hogy a családi beleszólás és ellenőrzés csorbát szenved bevonásukkal.

2.10. Generációváltás az agrárgazdaságban, a négy ideális eset

A családi gazdaság meghatározó jellemvonása a tulajdonjog és az irányítás egy kézben való birtoklása, ebből fakadóan a tulajdonjognak és az irányításnak a következő generációra való átadása központi fontosságú, mivel ez az a mechanizmus, amelynek révén a családi vállalkozás reprodukálja önmagát. A generációváltás több részből és indítatásból is létrejöhet. Az öröklés a vállalkozás vagyontárgyai tulajdonjogának jogi átadására utal, az utódlás a vagyontárgyak használata fölötti vezetői irányítás átadására hivatott. A beiktatás a következő generációgazdálkodásba való beavatását jelzi, amit a leköszönő generáció kezdeményez. Nyugdíjba vonulás az utódlás tükörképe. Amint ugyanis az új generáció belép a vállalkozásba, az idősebb generáció visszavonul, és mivel a tulajdonjog átadja a vagyontárgyakkal kapcsolatos döntéshozói jogokat, az öröklés automatikusan végül is vezetői feladatot jelöl (GASSON-ERRINGTON, 1999). Az utódlással kapcsolatos agrárgazdasági irodalmak négy ideális alapesetet írnak le (14. ábra).



14. ábra: Az utódlás módozatai

Forrás: GASSON - ERRINGTON (1999) alapján saját szerkesztés

A tartalék gazdaság: A potenciális utódot az apa egy különálló gazdaságba helyezi, ahol sok éven keresztül dolgozik, fejleszti saját gazdálkodási és irányítási képességeit (BLANC et al., 1992). Az utód pénzügyileg független, az apa nyugdíjba vonulása után a két gazdaság egyesülhet.

Különálló vállalkozás: Az otthoni gazdaságból egy részt kiszakítva az utód önállóan gazdálkodik.

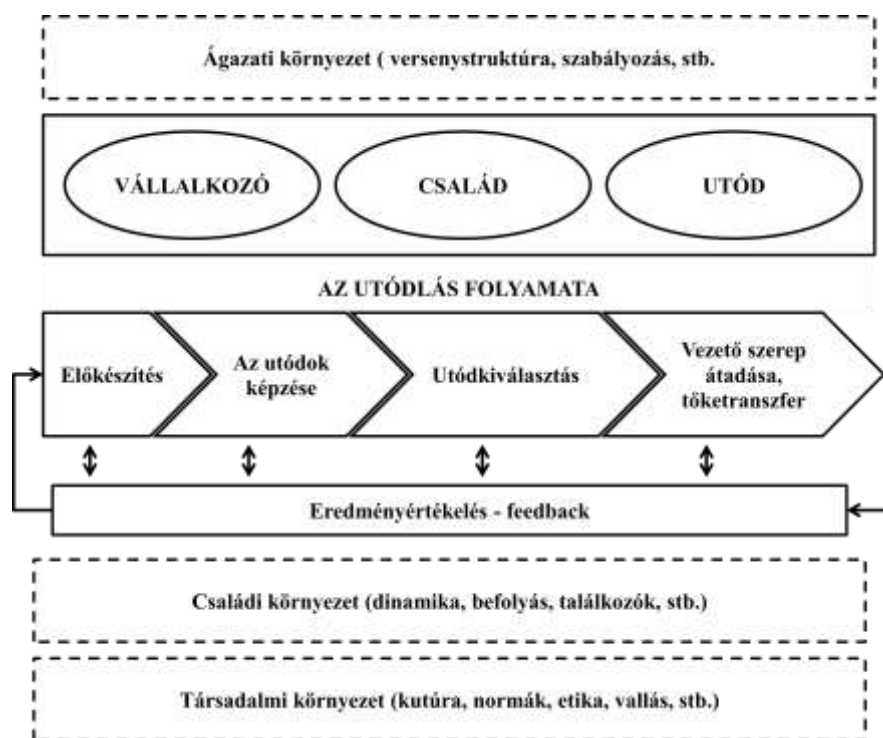
Az apa és fia együtt: Az utód éveket tölt el apjával a családi gazdaságban, kismértékben vonják be az irányító tevékenységbe. Az irányítást az apa halálával, vagy nyugdíjba vonulásával szerzi meg.

Társas vállalkozás: Az apa kisebb jelentőségű döntésekbe vonja be utódját (pl. gépbeszerzési tárgyalások), majd egy idő után a döntéseket az utódra hagyja. Így az utód olyan társas vállalkozásban dolgozik, amely végül is formális társas vállalkozásban ölthet formát.

A négy ideális eset, mint ahogy azt GASSON-ERRINGTON (1999) leírja többféle, akár kevert formákban is megjelenhet.

2.11. Az utódlás, mint folyamat

A vállalatok vezetőinek különböző döntési helyzetekkel kell szembenézniük a vállalati életciklusok egyes szakaszaiban (BÖCSKEI et al., 2015). A családi vállalkozások életében a vezetői szerep átadása számos kérdést vet fel. Vizsgálni szükséges az ágazati környezet tényezőit, a családi környezetet és a társadalmi környezetet egyaránt. Az utódlás folyamata kihat mind a vállalkozóra, az utódra és rajtuk keresztül a családra is. (15. ábra)



15. ábra: A családi vállalkozások utódlásának átfogó modellje

Forrás: WULF - STUEBNER (2008) ; in: MÁLOVICS – VAJDA (2012) és LE BRETON-MILLER et al. (2004)

LE BRETON-MILLER et al. (2004), háromfázisú utódlási modelljét WULF - STUEBNER (2008) fejlesztette tovább és kiegészítette egy újabb fázissal. Az utódlás folyamata szerint négy, egymástól egyértelműen elválasztható szakaszra bontható.

Az elsőben, az utódlás előkészítésének fázisában a legfontosabb egy közös jövőkép megtervezése. Ide tartozik ezen kívül még:

- a kiválasztási feltételek körülhatárolása,
- a lehetséges utódok kijelölése (családtag vagy nem családtag),
- szabályok meghatározása a kiválasztásra (pl. elsőszülött gyermek),
- a potenciális utódok megnevezése,
- vezetési irányelvek (tulajdonosi szabályok, igazgatóság),
- tervek a vezetés felosztására vagy átalakítására (vállalati struktúra),
- terv a tulajdonosi szerkezet átalakítására,
- munkacsoportok,
- ütemezés és időzítés.

Az előkészítési szakasz célja időben felkészülni az utódlásra és annak kommunikálására. A második szakasz az utód(ok) képzésének szakasza, mely fázis a szükséges ismeretek és a

leendő utód képességei közti különbségen alapul. Ide tartoznak oktatási és képzési programok, szakmunkára tanítás (tudástranszfer – explicit és tacit tudás, kapcsolatok), a szakmai előmenetel, az üzleti életbe való egyre nagyobb bevonás, külső munkatapasztalat és a cégvezető személyes érdeke az utód felkészítésében a legfontosabb elemei ennek a lépésnek.

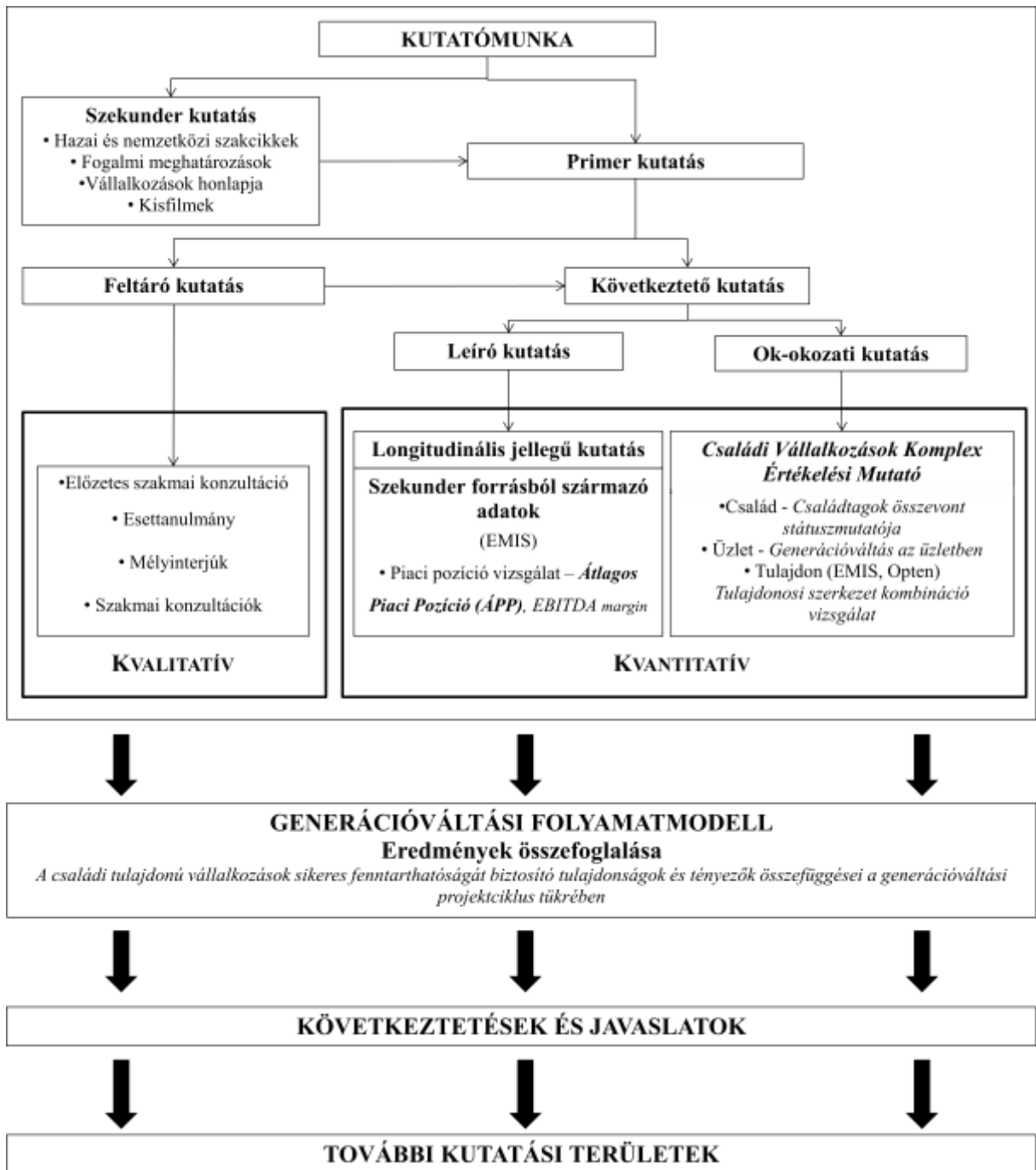
A harmadik szakasz az utódkiválasztás folyamata. Itt történik a végső kiválasztási kritériumok meghatározása és az utódot választók kijelölése, a szabályok véglegesítése. Olyan kérdésekre kell megadni ebben szakaszban a választ, mint például illeszkedik az utód (tehetsége, elvárása) a vállalkozásba, vagy ki legyen az első számú vezető, vagy ki legyen a tagja a felsővezetésnek?

A vezető szerep átadása és a tőke-transzfer az utódlási folyamat negyedik, egyben utolsó részfolyamata. Ez a jelenlegi cégvezető és az utód közötti cserére helyezi a hangsúlyt. A vezető szerep átadása során a cégvezető távozik és az utód a helyébe lép, ami újabb kérdéseket vet fel, mint például az átmeneti időszakban kié a vezető szerep, vagy melyek az utód teljesítményre vonatkozó feltételek?

A tőke-transzfernél és a részvényhányadok meghatározásánál a következő fontos kérdéseket kell megválaszolni: Kié a többségi tulajdon?, A testvérek közötti részesedés egyenlő vagy nem?

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A disszertáció feldolgozásának folyamatát, a szükséges adatgyűjtés és adatfeldolgozás menetét összefoglaltan szemlélteti a 16. ábra.



16. 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.

3.1. Mélyinterjú a kiválasztott mezőgazdasági és élelmiszeripari családi tulajdonú vállalkozásokkal

A 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 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 mélyinterjú kérdéseinek tesztelése céljából egy *előzetes szakmai konzultáció* történt, mely során az interjúvázlat kérdéseinek strukturálására és pontosítására került sor. A kérdésvázlat középpontjában a vállalati tudás (adottságok, alkalmazkodóképesség, technológia), a szerencse és az egyes generációk közötti kapcsolatok, továbbá a kommunikáció megismerésére irányuló kérdések álltak (1. számú melléklet). A 9. táblázat tartalmazza a főbb kérdésköröket.

9. táblázat: A mélyinterjú főbb kérdéskörei

Tudás	Fizikai, Emberi, Szervezeti erőforrásokkal kapcsolatos kérdések.
Szerencse	Váratlanul bekövetkező, előre nem látott, nem eltervezett politikai, gazdasági, társadalmi és/vagy technológiai eseményekkel/változásokkal kapcsolatos kérdések.
Generáció	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 családi tulajdonú vállalkozások nem véletlen, önkényes és elbírálós mintavétellel kerültek kiválasztásra (MALHOTRA – SIMON, 2009). 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 10. táblázatban az

interjúalanyok vállalkozásban betöltött pozíciója és az interjúk időpontjai összefoglaltn szerepelnek.

10. táblázat: A mélyinterjúk alanyai és dátumai

Cégek kód	Interjúalany vállalkozásban betöltött pozíciója	Interjúk dátuma
CSV1	Alapító, tulajdonos, átadó	2017.01.19
CSV2	Alapító, tulajdonos, átadó	2017.01.26
CSV3	Alapító, tulajdonos, átadó, feleség, anya	2017.02.20
CSV4	Alapító, tulajdonos, átadó	2017.02.13
CSV5	Alapító, tulajdonos, átadó	2016.11.30
CSV6	Alapító, tulajdonos, átadó	2017.10.24
CSV7	Irányító tulajdonos, harmadik generációs utód	2017.02.06
CSV8	Tulajdonos, második generációs utód	2017.09.14
CSV9	Alapító, tulajdonos, átadó és Második generációs ügyvezető utód	2017.02.21
CSV10	Alapító, tulajdonos, átadó	2017.02.10
CSV11	Második generációs utód	2017.09.28
CSV12	Alapító, Irányító tulajdonos	2017.10.26
CSV13	Alapító, tulajdonos, átadó	2017.02.06

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A mintában szereplő cégek közül a „szabályos” családon belüli generációváltást tervező, folytató vagy azt már éppen lezáró családi vállalkozások voltak többségben (10 vállalkozás). A kutatásban részt vevő vállalkozások közt akadt olyan is, ahol az üzletfolytonosságot 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 kutatás keretében történő beszélgetések átlagosan 45-60 percet vettek igénybe. A megkérdezettek érdekeltek és többnyire jártasak voltak a témában. A szakértő válaszadókkal való beszélgetés megkövetelte a témából való alapos felkészülést a kérdezői, moderátori oldalról.

A mélyinterjú alanyai, a részletes elemzésre kiválasztott mezőgazdasági és élelmiszeripari 13 családi tulajdonú vállalkozás az eredmények és azok értékelése során kódolásra kerülnek. A 11. táblázatban a vizsgált vállalkozások vállalati struktúra jellemzői, a működtetésben résztvevő aktív generációk, a cégbejegyzés ideje és a tevékenység (TEÁOR, NAICS¹²) besorolás szerepelnek.

¹² Az EMIS céginformációs adatbázisban a vállalkozások tevékenység szerinti besorolása a TEÁOR és NAICS (North American Industry Classification System) kódok szerint történik, ezért mindkét besorolás megjelenítésre került. (INTRODUCTION TO NAICS, 2017)

11. táblázat: A vizsgált vállalkozások fontosabb jellemzői (n=13)

Cégekód	Vállalati struktúra	Aktív generációk	Cégbejegyzés ideje ¹³	Főtevékenység (TEÁOR szám)	Főtevékenység (NAICS szám)
CSV1	egységes vállalat	1, 2	1982	Műanyag Csomagolóeszköz Gyártása (22.22)	Műanyagárak gyártása (3261)
CSV2	egységes vállalat	1, 2	1990	Sertésenyésztés (01.46)	Állattenyésztés és Halgazdálkodás (112)
CSV3	cégcsoport	1, 2	2004	Vegyes Termékkörű Ügynöki Nagykereskedelem (46.19)	Energiapiaci nagykereskedelmi ügynökök és brókerek (4251)
CSV4	egységes vállalat	1, 2	2003	Szőlőbor Termelése (11.02)	Borászat (31213)
CSV5	cégcsoport	1, 2	1994	Baromfihús Feldolgozása, Tartósítása (10.12) Baromfitenyésztés (01.47)	Állattenyésztés és Halgazdálkodás (112) Állati termékek előállítása (3116)
CSV6	cégcsoport	1,2	1984	Vegyes Termékkörű Ügynöki Nagykereskedelem (46.19)	Gyümölcs- és zöldségtartósítás és speciális ételek gyártása (3114)
CSV7	cégcsoport	2,3	1971	Édesség Gyártása (10.82)	Cukor és cukrászati termékek gyártása (3113)
CSV8	egységes vállalat	2	1981	Tartósított Lisztes Áru Gyártása (10.72)	Pékség és tortillagyártás (3118)
CSV9	cégcsoport	1,2	1990	Baromfitenyésztés (01.47) Hús-, Baromfihús-Készítmény Gyártása (10.13)	Baromfitenyésztés és tojáselőállítás (1123) Állati termékek előállítása (3116)
CSV10	cégcsoport	1, 2	1992	Konferencia, Kereskedelmi Bemutató Szervezése (82.30) Malomipari Termék Gyártása (10.61)	Egyéb üzleti szolgáltatások (5619) Malomipar (31121)
CSV11	egységes vállalat	1,2	1992	Szőlőbor Termelése (11.02)	Borászat (31213)
CSV12	egységes vállalat	1	2015	Homogenizált, diétás étel gyártása (10.86)	Élelmiszeripar (311)
CSV13	egységes vállalat	1	1998	Rendezvényi Étkeztetés (56.21)	Vendéglátó egységek (722)

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A megjelölt főtevékenységek nem minden vállalkozás esetében jelölik a mezőgazdasági vagy élelmiszeripari tevékenységet, a vállalkozás egyéb tevékenységei között szerepel élelmiszeripari tevékenység is (CSV1, CSV3).

¹³ Cégalapítással kapcsolatos információk gyűjtése: EMIS, Opten, cégek honlapja. Cégcsoportok esetén az időben előbb alapított vállalkozás alapítási dátuma került megjelölésre. Jogelőd cégek esetén a honlapokról gyűjtött információk, illetve a szakértői interjú során elhangzottak kerültek figyelembevételre.

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^{14,15} (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.

Az esettanulmány készítése is az egyesület támogatásával jött létre a 2017. áprilisi klubeseményen, ahol a jelen lévő családi vállalkozások képviselői egy interaktív feladat során jelölték, hogy hol tartanak jelenleg a generációváltás folyamatában. Az esettanulmány készítése tanulságos volt és kutatási mérföldkönek tekinthető. A konzekvenciák levonása után a pontos kutatási irányvonal kijelölésére kerülhetett sor az esettanulmányban résztvevő sikeres, Magyarországon működő, családi fenntarthatóságban érdekelt, családi tulajdonú vállalkozások tapasztalatainak felhasználásával. 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.

3.2. 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.

Kérdésként merül fel, hogy az átadó, mit is ad át a generációváltási folyamat során az átadó tulajdoni hányadot, felelősségi, önállósági, irányítási (FÖI), illetve döntési jogköröket enged

¹⁴ FBN-H: AZ EGYESÜLET ALAPADATAI

¹⁵ A felelős és sikeres magyar családi vállalkozásokat tömörítő egyesület 2009 óta működik Magyarországon. Tagjai olyan sikeres, magyar családi tulajdonú vállalkozások, akik érdekeltek a családi generációkon át fenntartható fejlődésben és értékteremtésben, ennek érdekében rendszeres fórumokon osztják meg egymással gyakorlati tapasztalataikat és tudásukat családi, üzleti és tulajdonjogi ügyekben.

át az utódnak. A kidolgozott módszertan középpontjába így a három dimenzió mentén ezen tényezők kerültek középpontba.

3.2.1. 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. A mutató kifejezéséhet alkalmazott kritériumokat a 12. táblázat tartalmazza

12. táblázat: Családtagok összevont státuszmutatójának értékelési szempontjai

Utód életkor-kategóriája (Jelölés az elemzések során)		Átadó munkaaktivitása (Jelölés az elemzések során)
Megnevezés	Jellemző életkor-intervallum	
Mini Gen	kisebb, mint 14 éves (-14)	Aktívan dolgozik (AD)
Junior Gen	15-18 éves (15-18)	
Felfedező	9-25 éves (19-25)	Aktivitás csökken (ACS)
Tulajdonos/Új vezető	nagyobb, mint 26 éves (26+)	Nincs jelen (NJ)

Forrás: Saját szerkesztés (2018) FBN-H NEXT GEN STRATÉGIA (2014) alapján

Az életkor-kategóriák jellemzői (megnevezés, életkor-intervallum) az FBN-H NEXT GEN STRATÉGIA (2014) munkaanyag alapján kerültek meghatározásra (12. táblázat).

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.

3.2.2. 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 definiálását a 13. táblázat tartalmazza.

13. táblázat: Felelősség, Önállóság, Irányítás

Felelősség	Kötelezettség, melynek alapján valaki/valami felelős valakiért/valamiért.
Irányítás	Felsőbb szintű szervezeti egység utasítása/igazgatása alsóbb szintű szerv részére. Vezetés.
Önállóság	Munkájában mások irányítására nem szorul. Független viszonyban nem lévő.

Forrás: MAGYAR LAROUSSE ENCIKLOPÉDIA, 1991

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 (14. táblázat).

14. táblázat: FÖI szintek jelentése

Megnevezés	Jelentés	Jelölés az elemzések során
Alacsony FÖI	Az utód még nem tud önállóan tevékenykedni vagy nem akar a vállalkozásban közreműködni.	A
Közepes FÖI	Az utód még nem teljesen önálló, egyes esetekben még segítségre támogatásra szorul, egyre nagyobb felelősséggel rendelkezik és egyre több feladatot lát el.	K
Magas FÖI	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.

A 15. táblázatban pontos bemutatásra kerülnek az elemzések során használatos egyes, elkülönített szakaszok jellemzői.

15. táblázat: A generációváltás szakaszai

Szakasz megnevezése	Szakasz fő jellemzői
Nevelés	Az utód jellemzően még kiskorú, a vállalkozási tevékenységbe még nem került bevonásra.
Tapasztalatok átadása	Az utód jellemzően kis-, vagy kamaszkorú. A vállalkozási tevékenységbe már bevonásra kerül, egyre több feladatot végez.
Tanulópálya	Az utód jellemzően nagykorú. A vállalkozási feladatokban egyre nagyobb a felelőssége. Már önállóan dolgozik.
Tulajdonosi és döntési jogok átadása	Az utód már nagykorú. Önállóan dolgozik, önálló döntési és irányítási jogkörökkel rendelkezik. Tulajdonhányaddal is rendelkezik.
Teljes átadás/Támogatás/"Homokozó"¹⁶	A vállalkozás teljes üzleti átadása megtörtént. Az átadó rendelkezik egy saját "homokozóval". Az utód irányítja a fő vállalkozást.

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A fázisok jellemzésére az esettanulmány és a mélyinterjúk tapasztalatai alapján további sajátosságok kerültek megfogalmazásra, melyek a következők:

Nevelés:

A nevelési szakasz egészen az utód születésétől kezdődik. A gyermek „belenevelése” a vállalkozás kultúrájába egyfajta biztonságérzetet teremt az utód és az átadó számára egyaránt. Az utód vállalathoz való ragaszkodásának kezdete – érzelmi tulajdon. A nő (anya/feleség) szerepe kiemelkedő. Az utód éveket tölt el az átadóval (jellemzően apa) a családi vállalkozásban.

Tapasztalatok átadása:

A nevelési folyamat a folyamatos tanítást és a tapasztalatok átadását jelenti. A nevelési fázis komolyabb szintje, ha az utód már különböző feladatokat is kap. A tapasztalatok sikeres átadásának kulcsa a megfelelő családon belüli kommunikáció. A tapasztalatok átadásának szakaszára jellemző az interszjektív megismertetés elmélete, mely a tárgyilagos és nem tárgyilagos ismeretek átadását jelenti. Tehát mindenféle tudásátadás (praktikák, gyakorlat, információk) ahhoz, hogy jobban és hatékonyabban működjön a rendszer, a vállalat. Az

¹⁶ „Homokozó” kifejezés hétköznapi szóhasználatlaltal 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.

objektív és szubjektív tapasztalatoknak és tudásnak egy közös, belső működést segítő átadása (RANTANEN-JUSSILA, 2011; in: TOBAK, 2013).

Tanulópálya:

A különböző feladatok ellátása mellett az utódnak önállóan kell dolgoznia és nagyobb felelősséget vállalnia, saját bőrén tapasztalhatja meg döntései súlyát. Az utód a vállalkozást már magáénak érzi. Egyéb felsőfokú, szakmai és külföldi tanulmányok végzése, illetve tapasztalatok gyűjtése más munkahelyen is ebben a szakaszban jellemző. Az utód különböző feladatokat végezhet egyre nagyobb felelősséggel a családi vállalkozásban (pl. tárgyalások).

Tulajdonosi és döntési jogok átadása:

A fő tevékenységet már az utód(ok) menedzselik. Társasági szerződés módosítása. Bankban az utód az aláíró.

Teljes átadás/Támogatás/„Homokozó”:

Az utód önállóan irányít, dönt és felel a fő feladatokért. Az átadó családi „feladata” az unokák nevelése. Az átadó nyugdíjas éveiben saját szeretett területén („homokozó”) folytatja tovább vállalkozói tevékenységét az utód mindennapi munkájába (a főbb céges ügyekbe) történő beleszólás nélkül.

3.2.3 Tulajdon

A kiválasztott családi vállalkozások tulajdonosi kategóriákba sorolásához szükség volt vizsgálati szempontok megállapítására. Hat tulajdonosi kategória köríírása történt az elemzés megkönnyítésének érdekében (16. táblázat).

Az egyes tulajdonosi kategóriák kidolgozása különböző szempontok figyelembe vételével történt:

- a következő generáció¹⁷, utódok életkor-kategóriája (Mini Gen, Junior Gen, Felfedező, Tulajdonos/Új vezető)¹⁸,
- 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,

¹⁷ A következő generáció lehet egyszerre több testvér is.

¹⁸ Az életkor-kategóriák meghatározása a FBN-H (2014) Next Gen stratégiájára épít.

- a vezetésben résztvevő családtagok száma,
- a külsős (nem családtag) tulajdonosok száma.

16. táblázat: Tulajdonosi kategóriák főbb jellemzői¹⁹

Kategória megnevezése	Jellemzők
1. Nem tulajdonos (<i>NT</i>)	MiniGen (14 év alatti) Feleség/férj/új családtag(ok) Nincs tulajdonosi hányad (tulajdoni hányad 0%)
2. Érzelmi tulajdonos (<i>ÉT</i>)	MiniGen (14 év alatti) JuniorGen (15 és 18 év közötti) Feleség/férj/új családtag(ok) Növekvő CS-KPT²⁰ érzés (tulajdoni hányad 0%) (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) Tulajdoni hányad nagyobb mint 0, de kisebb mint 49%
4. Irányító tulajdonos (<i>IT</i>)	Aktív vezető pozícióban van Felfedező (19-25 év közötti) Tulajdonos/Új vezető (26 év feletti) Családfő Feleség/férj/új családtag(ok) Vezető pozícióban lévő családtag Tulajdoni hányad nagyobb, mint 0, de kisebb, mint 50%
5. Többségi tulajdonos (<i>TT</i>)	Felfedező (19-25 év közötti) Tulajdonos/Új vezető (26 év feletti) Családfő Tulajdoni hányad nagyobb, mint 50%
6. Kizárólagos tulajdonos (<i>KT</i>)	Felfedező (19-25 év közötti) Tulajdonos/Új vezető (26 év feletti) Családfő Tulajdoni hányad 100%

Forrás: Saját szerkesztés (2017)

A legtöbb kérdést felvető kategória az „Érzelmi tulajdonos”. Akkor válik az utód érzelmi tulajdonossá, ha elkezd 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.

¹⁹ A táblázatban szereplő kategóriák jellemzése általános. A gyakorlati életben számos különböző eset létezik.

²⁰ CS-KPT: Családi – Kollektív Pszichológiai Tulajdonérzés. Közös tulajdonérzés.

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.

3.3. A család – üzlet - tulajdon dimenziók elemzésére kidolgozott módszertan bemutatása

A kutatómunka szempontjából lényeges pontok kiemeléséhez egy újszerű módszer kidolgozására volt szükség. A 17. táblázat összefoglaltan tartalmazza az egyes halmazokhoz tartozó, azok kifejezésére megfogalmazott jellemzők megnevezését.

17. 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)

3.3.1. Összevont státuszmutató

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. Az utód életkor-kategóriájának és az átadó munkaaktivitásának 12 lehetséges kombinációját és az azokhoz tartozó rangszámokat a 18. táblázat tartalmazza.

18. táblázat: A családtagok összevont státuszmutatójának rangszámai

Utód életkor-kategóriája	Átadó munkaaktivitása	Kombinációhoz tartozó rangszám
Mini utód (0-14)	Átadó nincs jelen (NJ) ²¹	0
Junior (15-18)	Átadó nincs jelen (NJ)	0
Felfedező (19-25)	Átadó nincs jelen (NJ)	0
Tulajdonos/új vezető (26+)	Átadó nincs jelen (NJ)	0
Mini utód (0-14)	Aktivitás csökken (ACS)	1
Junior (15-18)	Aktivitás csökken (ACS)	2
Felfedező (19-25)	Aktivitás csökken (ACS)	3
Mini utód (0-14)	Aktívan dolgozik (AD)	4
Junior (15-18)	Aktívan dolgozik (AD)	5
Felfedező (19-25)	Aktívan dolgozik (AD)	6
Tulajdonos/új vezető (26+)	Aktívan dolgozik (AD)	7
Tulajdonos/új vezető (26+)	Aktivitás csökken (ACS)	8

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

²¹ Az „Átadó nincs jelen” (NJ) 0 értékkel szerepel. A kutatás során ez a kategória szélsőséges esetnek minősül.

Az 1-8-ig terjedő rangsorolás okára a 19. táblázat nyújt magyarázatot. A rangskálán a „nem kedvező eset”, a „kedvezőbb eset” és a „legkedvezőbb eset” értelmezést lehet adni a családi vállalkozás üzletfolytonossága szempontjából. Minél kedvezőbb az eset annál nagyobb rangszámot kaphat a vállalkozás.

19. táblázat: Családtagok összevont státuszmutatója - kombinációk magyarázata

Rang	Utód életkor-kategóriája	Átadó munkaaktivitása	Értelmezés (a családi vállalkozás üzletfolytonossága szempontjából)
1	0-14	Aktivitás csökken	Nem kedvező esetek
2	15-18	Aktivitás csökken	
3	19-25	Aktivitás csökken	Kedvezőbb eset
4	0-14	Aktívan dolgozik	Legkedvezőbb esetek
5	15-18	Aktívan dolgozik	
6	19-25	Aktívan dolgozik	
7	26+	Aktívan dolgozik	
8	26+	Aktivitás csökken	

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Minden családi vállalkozás esete más és más. Például ha több testvérrel van szó, a helyzet együttes elemzésére van szükség. Két testvér esetén az egyik 15-18 éves, már tevékenykedik a vállalkozásnál, és az Átadó (az apa) aktivitása csökken - azt „nem kedvező eset”-ként lehet leírni. A másik testvér 26+, aktívan dolgozik a vállalkozásban, az Átadó (az apa) aktivitása csökken - ez viszont „legkedvezőbb eset”-nek titulálható. A cég üzletfolytonossága az egyik testvér oldaláról nézve már jobban biztosított, így az eset végül kedvezőnek nevezhető.

Az értékelés során a kiválasztott vállalkozások elemzéséhez a rangsor alapján egy értékelőpont tartozik minden metszethez. Az egyes metszetekhez tartozó értékelési pontszámok kialakításának metódusát a 20. táblázat tartalmazza.

20. 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) ²²	0	0 (0/8=) 0
Junior (15-18)	Átadó nincs jelen (NJ)	0	0 (0/8=) 0
Felfedező (19-25)	Átadó nincs jelen (NJ)	0	0 (0/8=) 0
Tulajdonos/új vezető (26+)	Átadó nincs jelen (NJ)	0	0 (0/8=) 0
Mini utód (-14)	Aktivitás csökken (ACS)	1	1 (1/8=) 0,1
Junior (15-18)	Aktivitás csökken (ACS)	2	2 (2/8=) 0,3
Felfedező (19-25)	Aktivitás csökken (ACS)	3	3 (3/8=) 0,4
Mini utód (-14)	Aktívan dolgozik (AD)	4	4 (4/8=) 0,5
Junior (15-18)	Aktívan dolgozik (AD)	5	5 (5/8=) 0,6
Felfedező (19-25)	Aktívan dolgozik (AD)	6	6 (6/8=) 0,8
Tulajdonos/új vezető (26+)	Aktívan dolgozik (AD)	7	7 (7/8=) 0,9
Tulajdonos/új vezető (26+)	Aktivitás csökken (ACS)	8	8 (8/8=) 1

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Minél nagyobb a kapott érték, annál kedvezőbb a helyzet. A mutató maximális értéke 1.

Az eredmények elemzése során a vállalkozásban tevékenykedő *családtagok összevont státuszmutatójára* használt rövidítés: SM mutató.

3.3.2. Generációváltás az üzletben

A családi vállalkozások üzleti dimenziójának számszerű leírásához az utódokra átruházott felelősség, önállóság és irányítás szintjének (FÖI szint) és a generációváltás módszertanban ismertetett szakaszainak együttes értékelésére került sor. Egy koordináta rendszerben az 'x' tengelyen szerepelnek a generációváltás szakaszai, az 'y' tengelyen szerepel az utódok FÖI szintje. Az üzleti dimenzió számszerű/kvantitatív kifejezésére használt módszer értelmezését a 21. táblázat tartalmazza.

²² Az „Átadó nincs jelen” (NJ) 0 értékkel szerepel. A kutatás során ez a kategória szélsőséges esetnek minősül.

21. táblázat: Az üzleti dimenzió szerinti összes koordinátpont

'y' tengely	Az utód FÖI²³ szintje²⁴	M	<i>1M</i>	<i>2M</i>	<i>3M</i>	<i>4M</i>	<i>5M</i>
		K	<i>1K</i>	<i>2K</i>	<i>3K</i>	<i>4K</i>	<i>5K</i>
		A	<i>1A</i>	<i>2A</i>	<i>3A</i>	<i>4A</i>	<i>5A</i>
Szakasz sorszáma		1	2	3	4	5	
Szakasz megnevezése		<i>Nevelés</i>	<i>Tapasztalatok átadása</i>	<i>Tanulópálya</i>	<i>Átadás</i>	<i>Teljes átadás/ Támogatás/ "Homokozó"</i>	
'x' tengely							

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Az 15 koordinátpont körülhatárolása során egyértelművé vált, hogy nem mindegyik koordinátpont értelmezhető, hiszen a pontra illő FÖI²⁵ és generációváltási szakaszok szerinti jellemzők ütik egymást (3. számú melléklet). A 15 pontból így csupán 7 metszéspont kerül alkalmazásra. Az így megmaradó 7 darab, kutatás szempontjából releváns koordinátpont az 1A, 2A, 3A, 3K, 3M, 4M és az 5M.

Mindegyik számba vehető koordináthoz tartozik egy szám, melyek a generációváltás folyamatának előrehaladtával és a FÖI szintek növekedésének együttes értékelése alapján egy egyre előrehaladottabb generációváltási állapotot fejeznek ki (22. táblázat).

22. táblázat: Az üzleti életciklusok lehetséges koordinátpontjainak súlyszámai

Szakasz megnevezése	<i>Nevelés</i>	<i>Tapasztalatok átadása</i>	<i>Tanulópálya</i>	<i>Átadás</i>	<i>Teljes átadás/ Támogatás/ "Homokozó"</i>
Az utód FÖI²⁴ szintje²⁵	M		3M=5	4M=6	5M=7
	K		3K=4		
	A	1A=1	2A=2	3A=3	

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A családi vállalkozások helyzetének értékeléséhez arányszámok képzése történt. Ezzel a technikával lehetővé vált, hogy az adott családi vállalkozás esetében jelölésre kerülhessen, hogy a generációváltás hány százalékon tart. A 23. táblázat tartalmazza az egyes pontokra érvényes százalékokat.

²³ FÖI=Felelősség, Önállóság, Irányítás

²⁴ A=Alacsony, K=Közepes, M=Magas

23. táblázat: A generációváltási pontok százalécai

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

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Az összevont elemzések során a zárójelben megjelenített 0-1 közötti értékek szerepelnek. Minél nagyobb a kapott érték, annál előrébb tart a generációváltás.

A mutató maximális értéke 1.

Az eredmények elemzése során a generációváltás állapotát kifejező mutató rövidítés: GV mutató.

3.3.3. A tulajdonosi szerkezet

A családi vállalkozások tulajdonosi szerkezete különböző lehet. A kutatás során mérvadó definíció szerint családi tulajdonú cég az a vállalkozás, melyben a családé/családtagoké a többségi tulajdon és a vezetési és irányítási feladatokat nagyobb arányban a családtagok végzik és legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben. Azonban nem lehet elmenni a külsős befektetők ténye nélkül, akik a családi vállalkozásokban résztulajdonnal rendelkezhetnek.

A tulajdonosi szerkezet leírásánál 6 különböző tulajdonosi kategória került bemutatásra²⁵. Az elemzések során az érzelmi tulajdonos²⁵ kategória a nem tulajdonos kategóriába tartozik, mert nem mérhető objektíven. Így mind az átadó, mind pedig az utód 5 kategóriába sorolható. A külsős befektető a kutatás mérvadó definíciójához igazítva vagy résztulajdonos vagy nem tulajdonos lehet (24. táblázat). Így a kombinatorikai magyarázat szerint összesen:

$$5 * 5 * 2 = 50$$

tulajdonosi szerkezet kombináció létezik.

²⁵ NT=Nem tulajdonos, ÉT=érzelmi tulajdonos, RT=Résztulajdonos, IT=Írányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

24. táblázat: Az 50 tulajdonosi szerkezet kombináció kombinatorikai magyarázata²⁶

Átadó	Utód	Külsős befektető
NT	NT	NT
RT	RT	RT
IT	IT	-
TT	TT	-
KT	KT	-
5	5	2

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A 2. melléklet tartalmazza az összes lehetséges, 50 darab tulajdonosi szerkezet kombinációt.

A meghatározott 50 esetpárosításból 12 értelmezhető kombináció maradt (25. táblázat).

25. táblázat: Értelmezhető esetkombinációk

	Átadó	Utód	Külsős befektető
1.	KT	NT	NT
2.	TT	RT	NT
3.	TT	NT	RT
4.	TT	RT	RT
5.	IT	IT	NT
6.	IT	RT	RT
7.	RT	TT	NT
8.	RT	RT	RT
9.	RT	IT	RT
10.	RT	TT	RT
11.	NT	TT	RT
12.	NT	KT	NT

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A kutatás során csak a családtagok tulajdoni hányadai kerültek figyelembevételre, így a külsős befektetők hányadai kizárásra kerültek. A 12 esetből 6 releváns tulajdonosi szerkezet kombináció került meghatározásra, mely a kutatás szempontjából értelmezhetőnek tekinthető (26. táblázat).

²⁶ NT=Nem tulajdonos, RT=Résztulajdonos, IT=Írányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

26. táblázat: A 12 kombináció értelmezése²⁷

	Átadó	Utód	Van értelme?	Magyarázat	Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje
1.	KT	NT	IGEN	teljes	1
2.	TT	RT	IGEN	teljes	2
3.	TT	NT	NINCS	nem teljes	-
4.	TT	RT	IGEN (másodsor szerepel, 2.)	teljes	-
5.	IT	RT	IGEN	teljes	3
6.	IT	IT	IGEN	teljes	4
7.	RT	TT	IGEN	teljes	5
8.	RT	RT	NINCS	nem teljes	-
9.	RT	IT	NINCS	nem teljes	-
10.	RT	TT	IGEN (másodsor szerepel, 7.)	teljes	-
11.	NT	TT	NINCS	nem teljes	-
12.	NT	KT	IGEN	teljes	6

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A „teljes” kifejezés arra utal, hogy a tulajdoni hányadok kiegészítik egymást. A „nem teljes” meghatározás jelentése, hogy van hiányzó tulajdoni hányad az egészből.

A 27. táblázat összefoglalja az eredmények bemutatásakor és elemzésekor is használt 6 tulajdonosi szerkezet kombinációt és az elemzések során használatos, egyes kombinációkat jelölő értékek (T mutató) kialakításának módszerét.

27. táblázat: Tulajdonosi szerkezet kombinációk szintjét jellemző értékek kialakításának módszere²⁸

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

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Minél magasabb a tulajdonosi szerkezet kombináció szintjét jelölő érték, annál előrehaladottabb a tulajdon átadás szintje.

²⁷ NT=Nem tulajdonos, RT=Résztulajdonos, IT=Irányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

A tulajdon dimenziót jellemző tulajdonság elnevezése: Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje

Az elemzések során a tulajdon dimenziót jellemző tulajdonság kifejezésére alkalmazott mutató jelölés: T mutató.

A T mutató maximális értéke: 1.

3.3.4. Családi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató

Az egyes dimenziók értékelésére kidolgozott mutatók alakulásának magyarázatát részletesen a módszertan fejezet tartalmazza. A Családi Vállalkozás Komplex Értékelési Mutatót alkotó dimenziókat kifejező mutatók megnevezéseit és maximális értékeit a 28. táblázat foglalja össze.

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

Dimenzió	Megnevezés	Jelölés	Maximális érték
<i>Családi dimenzió</i>	Családtagok 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
Családi vállalkozás komplex értékelési mutató (CSV-KÉM)			3

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Képletszerűen²⁸: $CSV\ KÉM = SM_{CS} + GV_{Ü} + T_T$

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 darab optimális esetkombináció képzése történt az 29. táblázatban látható jellemzők szerinti kombinációk képzésével.

²⁸ Családi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató = StátuszMutató_{Család} + GenerációVáltási mutató_{Üzlet} + Tulajdon mutató_{Tulajdon}

29. táblázat: Optimális esetkombinációk összefoglaló táblázata

		1.	2.	3.	4.	5.
		<i>Nevelés</i>	<i>Tapasztalatok átadása</i>	<i>Tanulópálya</i>	<i>Átadás</i>	<i>Teljes átadás²⁹</i>
FÖI³⁰ szint	M			3M	4M	5M
	K			3K		
	A	1A	2A	3A		
Utód életkor-kategóriája		0-14	15-18 19-25	19-25 26+	19-25 26+	26+
Átadó munkaaktivitása³¹		AD	AD	AD	AD ACS	ACS
Tulajdonosi szerkezet³² kombináció szintje		KT-NT	KT-NT TT-RT	TT-RT IT-RT	IT-RT IT-IT RT-TT	IT-IT RT-TT NT-KT

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Ha a generációváltási modell egyes koordinátpontjai szerint haladunk végig, például az 1A ponthoz párosított további jellemzők szerinti értelmezés a következő:

A generációváltás nevelési szakaszát jellemzően célszerű az utód 0-14 éves korára időzíteni, amikor még az átadó aktívan dolgozik a családi vállalkozásban. Ekkor még az utód nem rendelkezhet tulajdoni hányaddal, ezért a tulajdonosi szerkezetben az átadó (vagy átadó generáció, férj és feleség) a kizárólagos tulajdonos(ok) (KT) és az utód nem tulajdonos (NT).

Az 5M pontra jellemző tulajdonságpárosítások szerint optimális, ha a teljes átadás fázisában az utód már idősebb, mint 26 éves és az átadó munkaaktivitása csökken. A tulajdonosi szerkezet kombinációk alakulásánál célszerű, ha az utód a generációváltásnak erre a szakaszára már egyre nagyobb - legalább irányító tulajdonosi (IT) - hányaddal rendelkezik, míg az átadó egyre kisebbet.

Az 30. táblázat ad magyarázatot arra, hogy miért 32 db optimális esetkombináció létezik.

²⁹ Támogatás=Teljes átadás/Támogatás/"Homokozó"

³⁰ FÖI=Felelősség, Önállóság, Irányítás

³¹ AD=Aktívan dolgozik, ACS=Aktivitás csökken

³² NT=Nem tulajdonos, RT=Résztulajdonos, IT=Irányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

30. táblázat: Az optimális esetkombinációk számának magyarázata

	Az egyes szakaszokra jellemző:					
	Életkor-kategória (ák) száma (A)	Munkaaktivitási szint(ek) száma (B)	Tulajdonosi szerkezet kombináció szint(ek) száma (C)	Lehetséges kombinációk (D=A*B*C)	FÖI ³³ szintek száma (E)	Kombinációk száma (F=D*E)
Nevelés	1	1	1	1	1	1
Tapasztalatok átadása	2	1	2	4	1	4
Tanulópálya	2	1	2	4	3	12
Átadás	2	2	3	12	1	12
Támogatás	1	1	3	3	1	3
						32

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Például az átadás szakaszára azért 12 kombináció jellemző, mert 2 életkor kategória, 2 munkaaktivitási szint és 3 tulajdonosi szerkezet kombináció szintet lehet összepárosítani ($A*B*C=D$). A FÖI szintek száma 1 (csak magas FÖI szerepel ebben a szakaszban), így $12*1=12$ ($D*E=F$) kombináció létezik az átadási szakaszban (4M koordinátapont).

A 4. számú melléklet tartalmazza mind a 32 esetkombinációt.

Az egyes szakaszokat jellemző optimális CSV-KÉM értékek értelmezését a mutatót összetevő tényezők külön-külön elemzésével ajánlott elvégezni. A komplex mutató önmagában nem értelmezhető, de nagyvonalakban jelzi, hogy hol tart a vállalkozás. Az egyes generációváltási koordinátapontokhoz tartozó CSV-KÉM értékek között átfedések vannak. Az átfedések a 3K, 3M és 4M szakaszoknál jelentkeznek. Ennek oka az, hogy ezt a kettő szakaszt (tanulópálya és átadás) jellemző tulajdonságok több ponton is megegyeznek (4. számú melléklet).

3.4. 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 mennyiben járulnak hozzá a vállalkozás sikerességéhez.

A vállalati működést meghatározó paraméterek pontos megadásához szakértői vélemények alapján szükség van:

³³ FÖI=Felelősség, Önállóság, Irányítás

- a vállalat adottságainak,
- a vállalatnál alkalmazott technológia,
- a vállalati tudás, illetve
- a vállalat működését befolyásoló szerencse faktor pontos ismeretére (BÁRÁNY, 2016; SZABÓ, 2015; NAGY – TOBAK, 2016).

A sikertényezők arányának közelítő meghatározásához primer kutatómunkára volt szükség.

A befolyásoló tényezők rangsorolása a mélyinterjúk tartalomelemzésével történt, mely során a vállalati működést meghatározó paraméterekként az adottság, technológia, tudás, szerencse, generáció tényezők kerültek definiálásra (31. táblázat).

31. táblázat: Primer kutatás során alkalmazott kulcstényezők fogalmai

ADOTTSÁG	Meglévő körülmények, helyzet.
TECHNOLÓGIA	A gyártási folyamat elmélete és gyakorlata. Géppark. Tőke.
TUDÁS	1. Az a tény, hogy valamit tudnak. 2. A szerzett ismeretek összessége, rendszere. (TUD: Ismerete, értesülése, ill. tapasztalata van valamiről/valakiről.)
SZERENCSE	Sorsunkat alakító, akaratunktól független, véletlen(nek látszó) esemény(ek), körülmény(ek sora).
GENERÁCIÓ	Nemzedék. Emberöltő. A fenntarthatóságok biztosító új nemzedék.

Forrás: Saját szerkesztés MAGYAR ÉRTELMEZŐ KÉZISZÓTÁR (2003) és MAGYAR LAROUSSE ENCIKLOPÉDIA I. (1991) alapján

A rangsorolás egy, a mélyinterjúknál feltett kérdésre adott válaszok alapján történt.

A kérdés:

Ön szerint hány százalékban járul hozzá az ADOTTSÁG, a TUDÁS, a TECHNOLÓGIA, a SZERENCSE és a GENERÁCIÓ vállalkozása sikerességéhez, további sikeres működéséhez?

3.5. Az Átlagos Piaci Pozíciók és az EBITDA margin mutatók alakulását leíró longitudinális jellegű kutatás

Néhány kiválasztott pénzügyi mutató alakulásának vizsgálata a generációváltás tekintetében segít annak megválaszolásában, 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.

3.5.1. Átlagos Piaci Pozíció alakulásának vizsgálati módszere

Longitudinális jellegű kutatás keretében szekunder forrásból származó adatok alapján egy átlagos piaci pozíció (továbbiakban: ÁPP) került meghatározásra.

A szekunder forrás az EMIS³⁴ (Education Management Information System) céginformációs rendszer volt, melynek adatbázisába Magyarországon minden évben az éves árbevétel alapján legnagyobb 50 ezer cég profilja³⁵ kerül be. Az EMIS rendszerben szereplő adatok segítségével egy adott vállalkozás saját iparágán belüli pontos pozíciójának megismerése is lehetővé válik 5 évre visszamenőleg. Egy, a kutatásban szereplő elsőgenerációs vállalkozás (CSV12) adatai nem kerültek bele az EMIS adatbázisba, így 12 vállalkozás elemzésére nyílt lehetőség, továbbá a CSV11 kódú vállalkozás adatai csak 2014-től szerepeltek az adatbázisban.

Több elemzett családi vállalkozás cégcsoportban működik. CSV5, CSV9 és CSV10 esetében az utódlásban érintett cégek³⁶ adatainak az elemzése is megtörtént. Az említett vállalkozások esetében két-két cég adatainak elemzése alapján egy átlagolt érték jelenik meg az eredményeket közlő táblázatokban.

A feltüntetett különböző fő statisztikai³⁷ kategóriák pontos összetételét azok megnevezéseit és a kiszámítás módját a 10. melléklet tartalmazza. A kutatás során a fő statisztikai mutatók szerinti iparági helyezések vizsgálata történt.

A mutató az adott vállalkozás 6 főcsoport 19 pénzügyi mutatószám szerinti helyezésének egyszerű számtani átlagából képzett piaci pozícióját mutatja meg, az adott iparágban tevékenykedő összes vállalkozás arányában. A mutató tartalmának összeállításánál során figyelmet kellett fordítani arra, hogy a vállalkozások méretbeli különbözőségei ne tükröződjenek. Ennek oka, hogy az esetleges további kutatások során iparágakat és cégeket összehasonlító elemzésekre nyíljon lehetőség. Ennek kiküszöbölése érdekében az ÁPP mutató nem tartalmaz olyan elemeket, mint például az éves nettó árbevétel, mérlegfőösszeg, foglalkoztatottak száma stb. szerinti helyezés. Ezzel lehetővé téve a minél pontosabb – a kvantitatív kutatás szempontjából lényeges – pozíció számszerűsített megadását.

5 év számadatainak (2012-2016) feldolgozása történt a Microsoft Excel táblázatkezelő segítségével. Az adatok kigyűjtése után azok átlagolására és összehasonlítására került sor.

³⁴ EMIS (<https://www.emis.com>)

³⁵ Ha egy cég egyszer bekerül a bázisba, de később már nem tartozik a top 50 ezerbe, profilja továbbra is fennmarad. Ez az információ a további kutatási munkálatok lefolytatása szempontjából lényeges.

³⁶ A tulajdonosi kategóriák meghatározása során is az azonos cégekre vonatkozó információk kerültek figyelembe vételre.

³⁷ Megnevezés az EMIS rendszerben: fő statisztikák.

A 32. táblázatban felsorolt struktúra minden egyes összetevőjénél szerepel egy iparági rangsor szerinti helyezés az EMIS rendszerben. Ezen piaci pozíciók átlagolása történt, mely minden egyes esetben egy pozitív egész szám. Az egyszerűbb értelmezhetőség okán ezen szám arányosított formában szerepel a végeredmények ismertetése során.

$$\dot{A}PP = \frac{\text{Az egyes kategóriák alapján átlagolt helyezés}}{\text{Az adott iparágban működő vállalkozások száma összesen}}$$

ÁPP egy 0 és 1 közötti szám. Minél kisebb az ÁPP értéke a vállalkozás annál jobb piaci pozícióban szerepel.

XY Kft. példáján keresztül szemléltetve az ÁPP mutató alakulása a következő:

XY Kft. Z iparágban tevékenykedik. Z iparágban összesen 150 cég működik.

32. táblázat: Példa az Átlagos Piaci Pozíció alakulására

Mutató	Mutató szerinti helyezés	Arányosított helyezés
Növekedés	52	0,35 (=52/150)
Jövedelmezőség	63	0,42 (=63/150)
Eladósodottság	34	0,23 (=34/150)
Hatékonyság	40	0,27 (=40/150)
Likviditás	60	0,40 (=60/150)
Bruttó haszonkulcs	25	0,17 (=25/150)
ÁPP_{XY Kft.}³⁸	~46 (= (52+63+34+40+60+25)/6)	~0,30 (=46/150)

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Az eredmények alapján XY Kft. Z iparágban működő vállalkozások ranglistájának első harmadában helyezkedik el.

A helyzetértékelésre alkalmas mutató arról ad képet, hogy az adott évben a tevékenységi kódok (NAICS, TEÁOR) alapján hasonló tevékenységet végző vállalkozások között hol szerepel a kiválasztott cég.

ÁPP alakulásának vizsgálata összetett feladat. A mutató egy visszajelzés a családi vállalkozásoknak arról, hogy jelenleg hol is tartanak az előző évekhez képest. Ha a

³⁸ Az osztás 6-tal történik, mert 6 kategória szerepel a modellben.

vállalkozásnak jól kiépített pénzügyi elemző és visszajelző rendszere van a változási tendenciákat folyamatosan követni tudja.

A vállalkozásnak egy képet ad arról, hogy hol is áll. Célszerű a tárgyévet megelőző évek adataiból is kiszámolni a mutatót és alakulását elemezve megállapításokat tenni, az évek közötti eltéréseket vizsgálni. Az ÁPP tendenciájának vizsgálatára bázisviszonszámok képzésével meghatározásra kerültek a változások. A bázisévként meghatározott év 2012.

A képzett bázisviszonszám képlete: $((\text{ÁPP}_{\text{tárgy}}/\text{ÁPP}_{\text{bázis}})-1)^*-1$

3.5.2. EBITDA margin alakulásának vizsgálati módszertana

A CREDIT SUISSE (2017) szerint a családi vállalkozások növekedési üteme és jövedelmezőségi mutatóinak alakulása, pénzügyi teljesítménye jobb, mint a nem családi alapokon működő vállalkozásoké. A bevételek és az EBITDA növekedése esetükben erősebb volt, ennek következtében az EBITDA margin, EBITDA mérték mutatók magasabbak.

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 időszakra vonatkozóan történt. A mutató az adó- és kamatfizetés előtti eredmény + értékcsökkenés, azaz EBIT+amortizáció összegének és az árbevételnek a hányadosa, egy százalékos érték $((\text{EBIT}+\text{értékcsökkenés})/\text{Árbevétel}*100)$. Az értelmezés szerint a tartós működési és növekedési képesség annál jobban biztosított, minél nagyobb a mutató értéke. A mutató megmutatja, hogy a vállalkozás adózás után is képes-e a növekedésre. (SÁPINÉ, 2017). Néhány vállalkozás esetében az EMIS rendszerből hiányzó értékcsökkenési adatok miatt az EBITDA margin értéke nem került kiszámításra az összes vizsgálati évben, ennek ténye kutatási korlátot jelent.

Az EBITDA mérték mutató alakulásának elemzéséhez az EMIS rendszerben elérhető adatok összefoglalása és összehasonlító elemzése történt.

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.

3.6. Anyag és módszertan összefoglalása

A kutatás során szekunder és primer adatok alapján történt feltáró, illetve következtető kutatás. A feltáró kutatás részeként előzetes szakmai konzultációra, esettanulmány és mélyinterjúk készítésére, szakmai konzultációkra került sor a témában jártas személyekkel.

A feltáró kutatásból nyert információk alapján a kutatás a következtető kutatási szálon haladt tovább. A következtető kutatás leíró és ok-okozati kutatási részekből állt. Longitudinális jellegű kutatás keretében a vállalkozások piaci pozícióinak, illetve az EBITDA margin mutatók alakulásának vizsgálata történt.

Az ok-okozati kutatás részeként a család, üzlet és tulajdon dimenziók vizsgálata történt egy sajátosan kidolgozott módszer segítségével.

A választott vizsgálati módszerek lehetőséget biztosítottak az adatok kvalitatív és kvantitatív jellegű feldolgozására is.

A 33. táblázat összefoglaltan tartalmazza a kutatási hipotéziseket és azok teszteléséhez szükséges kutatási módszereket.

33. táblázat: Főbb kutatási célkitűzések, kérdések, hipotézisek és alkalmazott kutatási módszerek

	Célkitűzés	Kérdés	Hipotézis	Kutatási módszer
1.	Családi tulajdonú vállalkozások sikeres fenntarthatóságát biztosító jellegzetes tulajdonságok meghatározása, kvantifikálása. Összetett, soktényezős, a tényezőket összetetten mérő séma felállítása, felépítése.	A tulajdon, a menedzsment, az irányítás, a generációk és a családon belüli öröklési szándék a családi tulajdonú vállalkozások sikeres fenntarthatóságát biztosító tényezők?	<p>H1.a: A vállalkozási feladatok megfelelő és sikeres családon belüli átruházásának alapfeltétele a jó időzítés - az Átadó generáció megfelelő munkaaktivitása mellett és az Utód megfelelő életkorában.</p> <p>H1.b: A generációváltás előrehaladtával a vállalkozási tevékenységet Átadó egyre nagyobb felelősségi, önálló döntéshozatali és irányítási jogköröket enged át az Utód generációnak.</p> <p>H1.c: A generációváltás előrehaladtával a vállalkozási tevékenységben aktívan részt vevő generációk megosztják a tulajdont.</p>	<p>Primer, feltáró kutatás: előzetes szakmai konzultáció, esettanulmány, mélyinterjúk, szakmai konzultációk</p> <p>Primer, következtető, ok-okozati kutatás: Család (Összevont státuszmutató), Üzlet (Generációváltás, FÖI), Tulajdon (EMIS, OPTEN)</p>
2.	Befolyásoló tényezők rendszerbe foglalása és azok rangsorolása.	Lehetséges az egyes meghatározott tényezők rangsorolása?	H2: A tudás, mint működést befolyásoló tényező járul hozzá legnagyobb mértékben az elemzésre kiválasztott családi tulajdonú vállalkozások sikerességéhez.	Primer, feltáró kutatás: mélyinterjúk
3.	Az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalkozások piaci helyzetének vizsgálata.	Az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalkozások piaci pozíciójának alakulása függ a generációváltástól?	H3: Az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalkozások Átlagos Piaci Pozícióját befolyásolja a generációváltás.	<p>Primer, következtető, leíró, longitudinális jellegű kutatás (szekunder forrásból származó adatok):</p> <p>ÁPP, EBITDA margin (EMIS)</p>

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A módszertani fejezetben bemutatásra került a családi vállalkozásokat definiáló család, üzlet és tulajdon dimenziók tulajdonságainak figyelembe vételével kidolgozott sajátos módszer. Az elemzésre kiválasztott családi vállalkozásokra vonatkozó eredmények kerültek összefoglalásra jelen fejezetben.

4.1. A család, üzlet és tulajdon dimenziók vizsgálati eredményeinek bemutatása és azok értékelése

A családi dimenzió szerint a családtagok összevont státuszmutatójának elemzése történt. Az üzleti dimenzió kifejezésére a vállalkozás üzleti életciklusának vizsgálatára került sor a generációváltás tekintetében. A tulajdonosi szerkezetre vonatkozó adatok összegyűjtésével lehetővé vált a tulajdonosi szerkezet kombinációk bemutatása.

4.1.1. Családi dimenzió

A kiválasztott családi tulajdonú vállalkozásokra a sajátos családi tulajdonságok alapján jellemző, hogy több utód érintett a generációváltásban, így az átadónak testvérek között kell „megosztania” az üzletet. Az utód(ok) életkor-kategóriája 26+ és az átadó még aktívan dolgozik a vállalkozásban, ezért a legtöbb elemzett esetben a családtagok összevont státuszmutatója 0,9-es értéket kap. CSV7 a kutatásban szereplő egyetlen 3 generációs vállalkozás, ahol a harmadik generáció a főtevékenységért felelős nemzedék (34. táblázat).

34. táblázat: A családi dimenzió jellemzői az elemzett vállalkozások esetében (n=13)

Cégek kód	Generációváltásban érintett utódok	Utód(ok) életkor-kategóriája	Átadó munkaaktivitása ³⁹	Családtagok összevont státuszmutatója
CSV1	2	26+	AD	0,9
CSV2	2	26+	AD	0,9
CSV3	1	26+	AD	0,9
CSV4	1	26+	AD	0,9
CSV5	2	26+	ACS	1
CSV6	2	26+	AD	0,9
CSV7	2	26+	1 ^{gen} NJ 2 ^{gen} ACS	1
CSV8	2	26+	NJ	0
CSV9	2	26+	AD	0,9
CSV10	2	26+	AD	0,9
CSV11	2	26+	NJ	0
CSV12	nincs utód	-	első generációs cég 1 ^{gen} AD	-
CSV13	0	-	AD	-

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

³⁹ AD=Aktívan dolgozik, ACS=Aktivitás csökken, NJ=Nincs jelen

4.1.2. Üzleti dimenzió

Az üzleti dimenzió vizsgálatához az utód felelősségi, önállósági és irányítási (FÖI) szintjének és a generációváltás szakaszainak összetett elemzésére került sor.

Az esettanulmány tapasztalatai és a mélyinterjúk alapján kijelenthető, hogy a legtöbb *kutatásban résztvevő családi tulajdonú vállalkozás* a tulajdonosi és döntési jogok átadásánál (4M) tart, esetükben *a generációváltás 86%-on tart.*

CSV11, CSV12 és CSV13 szélsőséges esetként kerültek definiálásra, a generációváltási modellben esetük megjelenítése így nem történt meg. CSV11 esetében az átadó halálesetével az utódok és az édesanya hirtelen kényszerültek rá arra, hogy a vállalkozást tovább vigyék - 13 évvel ezelőtt - amikor az utódok még nem vettek részt a vállalkozás tevékenységében nagymértékben. Esetükben a családi és vállalkozási krízis túlélésében külsős befektető (egy másik családi vállalkozás) és a lojális kulcsalkalmazottak segítettek átörökíteni a vállalati kultúrát. Ma az utódok önállóan dolgoznak és viszik tovább, amit egykor édesapjuk elkezdett.

CSV12 elsőgenerációs vállalkozás, így esetükben utódokról még nem beszélhetünk.

CSV13 cégkódú vállalkozás ügyvezető tulajdonosa arra kényszerült rá, hogy az alkalmazottak közül „neveljen ki” utódo(ka)t. Esetükben a családi fenntarthatóság nem biztosított.

CSV8 esete zárójelbe került. Ennek magyarázata az, hogy az alapító tulajdonos halálesetével az utód generáció úgy kényszerült rá a vállalkozás továbbvitelére, hogy annak már aktív résztvevője volt, így esetük azért szerepel a modellben – annak ellenére, hogy szélsőséges –, mert a családi fenntarthatóság már az alapító tulajdonos halála előtt biztosított volt.

A vállalkozási tevékenységben részt vállaló utódok a vizsgálat tárgyát képző vállalkozásoknál jellemzően nagykorúak, 26 évnél idősebbek, többségüknek már saját családja van. Önállóan dolgoznak, önálló felelősei egy-egy területnek, már nincs szükségük az Átadó támogatására az operatív feladatvégzéshez. A családi vállalkozásoknál jellemző, hogy a stratégiai jelentőségű, fontosságú kérdéseket minden esetben megvitatják. Az Átadók generációja a nyugdíjkorhatárhoz közel áll vagy már átlépte azt.

Az utód FÖI szintje	M			CSV3	CSV2 CSV6 CSV7 (CSV8) CSV9 CSV10	CSV5
	K			CSV1 CSV4		
	A					
		<i>Nevelés</i>	<i>Tapasztalatok átadása</i>	<i>Tanulópálya</i>	<i>Átadás</i>	<i>Teljes átadás/ Támogatás/ "Homokozó"</i>
Generációváltás szakaszai						

17. ábra: Az elemzett családi vállalkozások üzleti életciklusa a generációváltás tekintetében (n=10)

Forrás: Saját szerkesztés (2017)

4.1.3. Tulajdon dimenzió

A tulajdonosi struktúra vizsgálatához szükséges annak ismerete, hogy a kutatási időszakban a vállalkozás működtetésében mely generációk vesznek részt és az adott generációk tulajdoni hányadára mi a jellemző.

Vannak olyan esetek, ahol kizárólagos tulajdonlásról beszélünk, így papíron (társasági szerződés) csak az első generáció a tulajdonos. A vizsgált fiatal, elsőgenerációs vállalkozást nemrégiben alapították, a házaspár külsős befektetőkkel együtt birtokolja a vállalkozást. Többségi tulajdonnal rendelkeznek és aktívan irányítják a céget, családi vállalkozásnak vallják magukat.

Ahol a generációváltás folyamata már a teljes átadás szakaszában jár, ott az átadó generáció csökkenő munkaaktivitása párosul az utód irányításának, felelősségének és önállóságának magas (M) szintjével, és a tulajdoni hányad egyre nagyobb mértékének átadásával. Ezekben az esetekben jellemzően a Tulajdonos/Új vezető életkor-kategóriába tartozik az utód, azaz 26 év feletti, esetleg már van saját családja, már ő is családfő.

Hazánkban CSV7 kódú vállalkozás egyike azon kevés családi vállalkozásnak, melyet ma a harmadik generáció működtet magas önállósággal és felelősséggel.

A nemzetközi és magyar gyakorlatban is van olyan vállalkozás mely a generációváltás szintjének legmagasabb pontját elérte. A részletes elemzésre kiválasztott vállalkozások közül ez a jellemző CSV5 kódú vállalkozásra.

Az esetek többségében megfigyelhető, hogy az átadó generáció az utód munkáját a háttérből figyeli, a vállalatpolitikai döntések meghozatalában részt vesz, az utód által örökölt fővállalkozást támogatja.

35. táblázat: Az elemzésre kiválasztott családi tulajdonú vállalkozások tulajdonosi struktúrája és annak összefüggései 2017-ben (n=13)

Vállalkozás kódja	Aktív generációk	Generációk tulajdonosi kategóriába sorolása ⁴⁰			Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje	T mutató
		1 generáció	2 generáció	3 generáció		
CSV1	1, 2	KT	NT	-	1	0,2
CSV2	1, 2	RT	TT	-	5	0,8
CSV3	1, 2	TT	RT	-	2	0,3
CSV4	1, 2	KT	(ÉT) NT	-	1	0,2
CSV5	1, 2	RT	TT	-	5	0,8
CSV6	2	IT	IT	-	4	0,7
CSV7	2,3	NT	IT	IT	4	0,7
CSV8	2	tárgyalás alatt (TT)	RT	-	2 szélsőség	0 (0,3)
CSV9	1, 2	TT	RT	-	2	0,3
CSV10	1, 2	TT	RT	-	2	0,3
CSV11	2	NT	RT	-	szélsőség (külsős befektető)	szélsőség
CSV12	1	TT	(fiatal cég, még nincs utód)	-	szélsőség	szélsőség
CSV13	1	KT	(NT) nem családtag az utód	-	(1) szélsőség	szélsőség

Forrás: Sajat szerkesztés (2018)

A vizsgált és elemzett esetek nem mindegyikénél figyelhető meg a családon belüli átadással való tervezés. CSV13 esetében a tulajdonos arra kényszerül, hogy az alkalmazottak közül nevelje ki a következő generációt.

Vannak olyan, váratlanul bekövetkező események, melyekre nem lehet teljesen felkészülni, ám a család, és a családi vállalkozások életében változást okoznak. A születések, halálozások, házasságkötések, válások, nyugdíjba vonulás mind olyan előre pontosan nem tervezhető, bizonytalan történések, melyek vállalkozásra gyakorolt hatásait menedzselni kell. Például CSV8 esetében történt haláleset, a tulajdonosi struktúra átgondolására készítette a vállalkozás

⁴⁰ NT=Nem tulajdonos, ÉT=Érzelmi tulajdonos RT=Résztulajdonos, IT=Irányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

vezetőit, a hagyatéki tárgyalás még folyamatban van⁴¹. A haláleset előtt a tulajdon már megosztásra került az átadó és az utód között.

CSV11 története is egy pozitív példa arra, hogy hogyan lehet egy családi, és családi vállalkozásbeli krízis, tragédia után a vállalkozás működését fellendíteni.

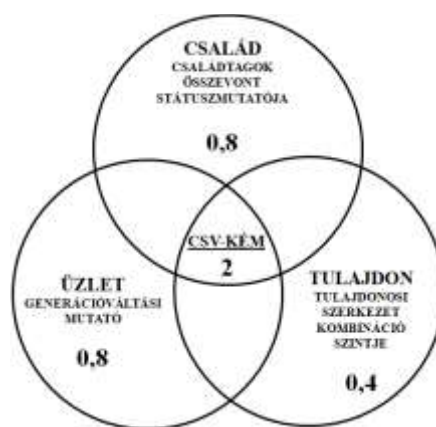
4.1.4. Komplex értékelési mutató tesztelése az elemzésre kiválasztott családi tulajdonú vállalkozások körében

Az elemzésre kiválasztott mezőgazdasági és élelmiszeripari tevékenységet folytató családi tulajdonú vállalkozások jellemzői, és az azok alapján meghatározott komplex értékelési mutatók képezték a további vizsgálatok alapját (7. melléklet).

A 13 elemzésre kiválasztott vállalkozás közül 3 vállalkozás esete szélsőségesnek minősül, ezért csak a 10, üzletfolytonosságukat már biztosított családi vállalkozás CSV-KÉM értékeinek átlagértéke került meghatározásra.

CSV8 vállalkozás is a szélsőséges minősítést kapta, de esetükben az üzletfolytonosság biztosítottnak tekinthető, ezért az elemzés ezen fázisában a 10 fenntarthatóságot biztosító vállalkozás között szerepel.

Az elemzésre kiválasztott Magyarországon működő családi vállalkozásokat jellemző CSV-KÉM átlagos értéke 2 (18. ábra, 8. számú melléklet).



18. ábra: Az elemzett fenntarthatóságot biztosított családi vállalkozások komplex értékelési mutatójának átlaga (n=10)

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

$$\text{CSV-KÉM}^{42} = \text{SM}_{\text{CS}} + \text{GV}_{\text{Ü}} + \text{T}_{\text{T}} = 0,8 + 0,8 + 0,4 = 2$$

A mutató értékének értelmezéséhez az egyes összetevők külön vizsgálatára van szükség, a minél pontosabb kép kialakításához. A család dimenzió kifejezésére használt családtagok

⁴¹ 2017. szeptemberi információk szerint.

⁴² $\text{CSaládi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató} = \text{StátuszMutató}_{\text{Család}} + \text{GenerációVáltási mutató}_{\text{Üzlet}} + \text{Tulajdon mutató}_{\text{Tulajdon}}$

összevont státuszmutatójának⁴³ átlagos 0,8-as értéke azt mutatja, hogy *a legtöbb elemzett vállalkozásnál az utód elmúlt 26 éves és az átadó még aktívan dolgozik*. Az értéket torzítja CSV8 vállalkozás esete, ahol az átadó nincs jelen (haláleset), ezért nem kapott értéket a családtagok összevont státuszmutatójára (SM=0). Ha CSV8 kódú vállalkozás esetét nem vesszük bele az státuszmutatóba és 9 vállalkozással számolunk 10 helyett, akkor 0,9-es értéket kapunk a státuszmutatóra, ami jobban tükrözi a valós helyzetet.

Az üzlet dimenzió kifejezésére használt generációváltási mutató 0,8-as értéke azt mutatja, hogy *a vizsgált családi vállalkozások átlagosan a generációváltási folyamat 80%-án tartanak*, ami azt mutatja, hogy a vállalkozási tevékenység(ek) FÖI szintek szerinti átadása jellemzően előrehaladott állapotban van és a tulajdonosi jogok átadása már elkezdődött. A 36. táblázatban szerepel ennek magyarázata.

36. táblázat: Generációváltási mutató átlagos értékének magyarázata (n=10)

Koordinátapont	Generációváltási szakasz megnevezése	FÖI ⁴⁴ szint	Százalékérték	Cégek kódok
3K	Tanulópálya	Közepes	57%	CSV1 CSV4
3M	Tanulópálya	Magas	71%	CSV3
4M	Tulajdonosi és döntési jogok átadása	Magas	86%	CSV2 CSV6 CSV7 CSV8 CSV9 CSV10
5M	Teljes átadás	Magas	100%	CSV5
CÉGEK SZÁMÁVAL SÚLYOZOTT ÁTLAG⁴⁵			80%	

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A tulajdon dimenzió kifejezésére alkalmazott tulajdonosi szerkezet kombináció⁶⁰ szintek átlagos értéke 0,4. 0,4-es értékű tulajdonosi szerkezet kombináció szint nem szerepel a módszerben, melyből arra lehet következtetni, hogy a tulajdon megosztása már megtörtént a legtöbb vállalkozásnál, ahogy az már ismertetésre került.

A kutatásban szereplő 13 családi tulajdonú vállalkozás közül 5 cég esete (CSV2, CSV3, CSV5, CSV6, CSV7) tekinthető optimálisnak az ismertetett kombinációk szerint. Összefoglalásra kerültek ezen esetek. Jelölésre került az optimális esetkombináció 4. számú mellékletben található sorszáma, a vállalkozásra jellemző tulajdonságok és a komplex értékelési mutatók is (37. táblázat).

⁴³ 9. számú melléklet

⁴⁴ FÖI=Felelősség, Önállóság, Irányítás

⁴⁵ Cégek számával súlyozott átlag=[(2*57%)+(1*71%)+(6*86%)+(1*100%)]/10=80%

37. táblázat: A sajátos séma alapján felállított modell szerint optimális esetű családi vállalkozások (n=5)

Cégekód	Optimális esetkombináció száma⁴⁶	Családi vállalkozás jellemzői⁴⁷	CSV-KÉM értéke⁴⁸
CSV5	31	Utódok: 26+ Átadó: ACS FŐI szint: Magas GV szakasz: 5M Tulajdon (Átadó-Utód): RT-TT	2,8
CSV7	28	Utódok: 26+ Átadó: ACS FŐI szint: Magas GV szakasz: 4M Tulajdon (Átadó-Utód): IT-IT	2,6
CSV2	27	Utódok: 26+ Átadó: AD FŐI szint: Magas GV szakasz: 4M Tulajdon (Átadó-Utód): RT-TT	2,6
CSV6	26	Utódok: 26+ Átadó: AD FŐI szint: Magas GV szakasz: 4M Tulajdon (Átadó-Utód): IT-IT	2,5
CSV3	15	Utódok: 26+ Átadó: AD FŐI szint: Magas GV szakasz: 3M Tulajdon (Átadó-Utód): TT-RT	1,9

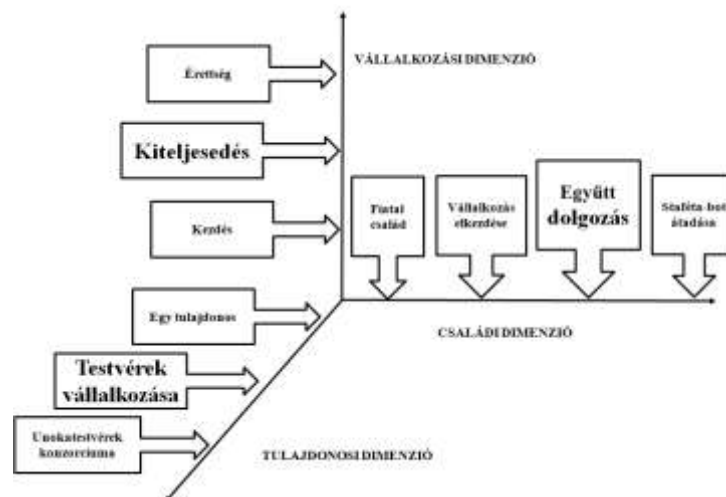
Forrás: Saját szerkesztés (2018)

GERSICK et al. (1996) modelljében (19. ábra) ábrázolva, az elemzett családi vállalkozások többsége most tart családi vállalkozási tevékenységének azon életszakaszában, ahol együtt dolgoznak a generációk, a vállalkozási tevékenység kiteljesedik és a testvérek vállalkozásának korszaka van, illetve kezdődik meg.

⁴⁶ 4. számú melléklet

⁴⁷ A rövidítések magyarázatát a 5. számú melléklet tartalmazza.

⁴⁸ 8. számú melléklet



19. ábra: A vizsgált magyar családi vállalkozások életciklus helyzete

Forrás: Saját szerkesztés GERSICK et al. (1996) alapján

4.2. Az elemzett családi vállalkozások sikerességét és fenntarthatóságát biztosító tényezők rangsorolása

Célkitűzésként került megfogalmazásra a kutatásban szereplő családi vállalkozások sikerességét és fenntarthatóságát befolyásoló tényezők rangsorolása. A jó időzítés több feladatra és folyamatra is irányul az üzlet családon belüli átadása kapcsán. Az utód kiválasztása majd nevelése egy stratégiai jelentőségű feladat a családi vállalkozások esetében. LE BRETON-MILLER et al. (2004) és WULF - STUEBNER (2008) szerint az utódlás előkészítésének fázisában a legfontosabb egy közös jövőkép megtervezése, melyben az ütemezés és időzítés fontos szerepet játszik.

A családtagok éppen esedékes státuszához érdemes igazítani a tulajdoni hányadok átalakítását. Ennek értelmében a felelősség, önállóság, irányítási feladatok átadásának megfelelő időzítése az utód megfelelő életkorában, az átadó megfelelő munkaaktivitása mellett szükséges. A generációváltás folyamatában az időzítés függ az említett adottságoktól, melyek kiszámítható és sajátos tényezők, így a stratégiai tervezés során lehet számolni velük. Az átadó akkor tudja megfelelően időzíteni a tudásátadást, ha tisztában van az utód kompetenciáival. Az ismeretek átadásának időzítéséhez az átadó folyamatos innovativitására van szükség. Egyfajta szervezeti innovációt jelent ez, melyben az oktatásnak és innovációnak jelentős szerepe van.

A tulajdonosi struktúra megváltoztatása, tulajdoni hányadok átrendezésének időzítése is fontos feladat. A tőkeátruházásnál és a részvényhányadok meghatározásánál WULF - STUEBNER (2008); in: MÁLOVICS – VAJDA (2012) és LE BRETON-MILLER et al.

(2004) szerint a legfontosabb megválaszolható kérdések: Kié a többségi tulajdon? A testvérek közötti részesedés egyenlő vagy nem?

Alapfeltételezés, hogy a jó időzítéshez a **humán adottságainak** és az adott iparágra jellemző **technológiának** minél pontosabb ismeretére (**tudás/szaktudás**) van szükség, melyet a fenntartható családi vállalkozások esetében az egyes **generációk** tudnak menedzselni. A fenntartható működéshez – ha kisebb mértékben is –, de hozzájárulnak a sorsot alakító, akarattól független, véletlen(nek látszó) események, körülmények (**szerencse**).

A mélyinterjú során feltett kérdésre, miszerint „...*hány százalékban járul hozzá az ADOTTSÁG, a TUDÁS, a TECHNOLÓGIA, a SZERENCSE és a GENERÁCIÓ vállalkozása sikerességéhez, további sikeres működéséhez?*” mindenki másképpen válaszolt, másképp értelmezte azt, így a válaszok alapján lehetségessé vált a rangsorolás.

Fontos tudni, hogy az interjú kivétel készült, és azt is, hogy mely iparágban tevékenykedik az adott vállalkozás. Az interjúalanyok véleményeit összefoglaltan a 6. számú melléklet tartalmazza, melyben a vállalkozás TEÁOR szerinti tevékenységei és az interjúalanyok pozíciói is szerepelnek. Az interjúalanyok (13) közül 5-en pontos százalékos értéket adtak az egyes kategóriáknak. Ahogy már említésre került, a kérdést mindenki egy kicsit másképpen értelmezte, ez az oka annak, hogy nem mindenki adott az összes kategóriának százalékos értéket. Volt olyan tényező, mely másik tényezővel együtt került értelmezésre. Az így jelentkező különbségek kiküszöbölésére az arányosítás módszere került alkalmazásra. A 38. táblázat egy kombinációs táblázat, mely tartalmazza az egyes interjúalanyok által megadott százalékos értékek összefoglalását, és az arányosítás alapján kapott értékeket.

38. táblázat: Sikertényezők százalékos értéke (n=5)

		Sikertényezők					ÖSSZESEN
		Adottság	Tudás	Technológia	Szerencse	Generáció	
CÉGKÓD	CSV2	25%	40%	25%	10%	-	100%
	CSV3	30%	20%	20%	30%	-	100%
	CSV5	10%	70%	10%	10%	-	100%
	CSV7	-	40%	-	10%	50%	100%
	CSV13	-	60%	10%	20%	10%	100%
Átlag ⁴⁹ (a megadott értékek alapján)		22	46	16	16	30	130
Arányosított százalék ³⁹		17%	35%	12%	12%	23%	~100% (99%)
Arányosított százalék „generáció” nélkül		22%	46%	16%	16%	-	100%

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

⁴⁹ Egészre kerekített értékek./Kerekítési különbség.

Fontos megjegyezni, hogy míg a tudáshoz és a szerencséhez mindenki egyértelműen tudott százalékokat párosítani, addig a többi megnevezett tényezőhöz nem.

Az átlagolt értékek alapján a tudás és a generáció kapták a legnagyobb százaléértékeket. Mindegyik vállalkozás kiemelte, hogy a generáció kategória a fenntarthatóság szempontjából lényeges kérdés. Úgy, mint egy különálló tényező kicsit torzította a végeredményt, hiszen CSV7 kódú vállalkozás harmadik generációjával készült az interjú, így ő 50%-os jelentőséget tulajdonított a generációnak, mint sikertényezőnek. CSV13 vállalkozás vezetője és tulajdonosa arra kényszerül, hogy az alkalmazottak közül válassza ki az utódot/utódokat, hiszen esetükben nem történik családon belüli átadás, ezért tulajdonított a vállalkozás 10%-os jelentőséget a generáció tényezőnek. DAJNOKI - KUN (2016) szerint a „megtartás” kérdése egyértelműen nagy kihívást jelent a szervezetek számára, így több családi vállalkozás számára is, ahol az utód nem érdekelt a cég továbbvitelében (STAVROU, 1999).

A legtöbb vállalkozás külön nem is értékelte a generációt, mint a vállalkozás sikerességéhez vezető tényezőt, így a generáció nélküli százalékos értékek arányosítása is megtörtént (38. táblázat).

A többi vállalkozás rangsorolása, véleménye alapján az adottság, a tudás és a jó család kerültek az első helyekre. A tudáshoz adottság kell. Emberi képességek⁵⁰, készségek, vállalkozó szellem, szorgalom. A szaktudás és a folyamatos tanulás nélkül nincs tudás és tapasztalat. Különbséget kell tenni tanult és alkalmazott, illetve örökölt tudás között.

A technológia iparágfüggő, de a fejlesztéshez, fejlődéshez elengedhetetlen. Az interjúalanyok között volt olyan, aki kiemelte, hogyha a piaci trendek szempontjából vizsgáljuk a kérdést, akkor előfordul, hogy a fejlesztés az egy technológiai visszalépés (pl. szőlőtaposás lábbal).

A technológia a tudás nélkül csak egy holt tőke. Megfelelő alkalmazásához humán és tudás kell.

Többen kiemelték a humán, mint sikerességet befolyásoló faktor szerepét. Az emberi oldalt, mely mind az alkalmazottak/kulcsemberek, mind pedig a tulajdonosok és a vezetők oldaláról egyaránt fontos. A humán tőke, mint egy családi eszköz magában foglalja az egyedi, képességekhez igazított tanítást, rugalmasságot és a motiválást is (HEIDRICH et al., 2016).

Szerencse: „Csodák nincsenek, csak véletlenek vannak!” – hangzott el az egyik interjún. Az eredmények azt mutatják, hogy a szerencse mégis szerepet játszik a vállalkozás életében. A kutatásban részt vevő elsőgenerációs vállalkozás (CSV12) az első helyre helyezte a

⁵⁰ A képességek belső feltételét az öröklött adottságok biztosítják (LAROUSSE ENCIKLOPÉDIA II., 1992).

szerencsét. Ennek oka az volt, hogy ő szerencsének nevezte azt, ahogyan találkoztak azzal a lehetőséggel, hogy vállalkozási formában tudjanak tovább működni és anyagi támogatást kaptak az elkezdéshez. Ha nem találkoztak volna a lehetőséggel, akkor ma CSV12 nem működne. Ahogy Darell ROYAL (1924) amerikai futballjátékos és edző mondta:

„A szerencse nem más, mint a felkészültség találkozása a lehetőséggel.”

Elképzelhető, ha 25 évvel ezelőtt zajlott volna a kutatás, akkor a többi meginterjúvált vállalkozás is nagyobb jelentőséget tulajdonított volna a szerencse faktornak. Az elinduláshoz több esetben egy lehetőség kell, de a lehetőséget is tudatosan kell mérlegelni és kihasználni.

CSV3 vállalkozásnál kapta a legnagyobb százalékot (30%) a szerencse tényezője. A vállalkozás női szereplőjével (anya, feleség) készült az interjú.

A rangsorolásra kerülő főcsoportok és az azokhoz tartozó tényezőket és dimenziókat a 39. táblázat tartalmazza.

39. táblázat: Meghatározott sikertényezők

Fő tényezők	Összetevő tényezők	Dimenzió
Tudás	időzítés - adottságok menedzselése, <i>humán tudás</i>	<i>Család Üzlet Tulajdon</i>
Adottságok	családtagok klasszikus és vállalkozásbeli szerepe, kompetenciák, szorgalom, emberi képesség és készség	<i>Család</i>
Technológia	fejlődéshez szükséges anyagi javak, eszközök (K+F+I), a termelési tényezők összehangolásának módja, kombinációja (LAÁB, 2011)	<i>Üzlet</i>
Szerencse	lehetőségek	<i>Üzlet</i>
Humán	kulcsalkalmazottak, a nő szerepe, beházasodott szereplők, családi vezetők	<i>Család Üzlet Tulajdon</i>

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A családi menedzsment tagjai azok a személyek - humánok, akik a többi erőforrás felhasználásának a befolyásolói (RESZEGI – JUHÁSZ, 2014). Szerepük kulcsfontosságú (20. ábra).



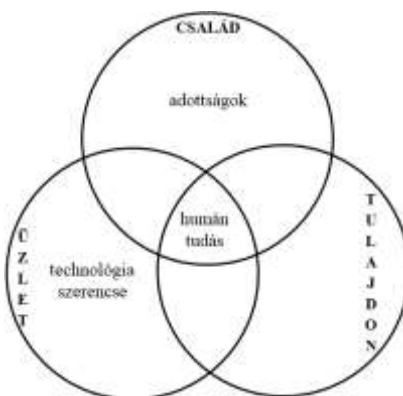
20. ábra: Szervezeti eredményesség

Forrás: Saját szerkesztés HORVÁTH & PARTNER (2008) alapján

Az adottságok megfelelő menedzselése megköveteli a folyamatosan változó adottságok ismeretét (életkor, munkaaktivitás, kompetenciák), melyek a felelősségi és önállósági jogkörök és irányítási feladatok átadásánál játszanak fontos szerepet. A szervezeti/szervezési innovációnak, az oktatásnak és a nevelésnek itt kulcsfontosságú szerepe van.

Adottságként lehet tekinteni a folytatható tevékenységi köröket behatároló egyéb tényezőkre, a társadalmi, gazdasági hatásokra és az egyéb piaci tényezőkre. A családi vállalkozás specializációjának igénye, a működés kockázatainak csökkentése, az irányítás és a menedzsment színvonala szaktudást és jártasságot igényel. A termelési szerkezetet a rendelkezésre álló gépek és eszközök, vagyis a rendelkezésre álló technológia függvénye (TAKÁCSNÉ, 1994).

A kutatás során meghatározott, családi fenntarthatóság szempontjából releváns sikertényezők rendszerbe foglalását a 21. ábra szemlélteti.



21. ábra: Sikertényezők a három-kör modellben

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A három-kör modellben elhelyezett sikertényezők halmazban és metszetekben elfoglalt helye a 13 elemzésre kiválasztott mezőgazdasági és élelmiszeripari tevékenységet folytató családi tulajdonú vállalkozások képviselőivel készített mélyinterjúk tartalomelemzésének szubjektív és objektív eredményei alapján értelmezhetőek.

4.3. Az Átlagos Piaci Pozíciók és az EBITDA margin mutatók alakulását leíró longitudinális jellegű kutatás

A vizsgálat célja annak elemzése volt, hogy a generációváltásnak van-e hatása a kiválasztott pénzügyi mutató, illetve az adott vállalkozás piaci pozíciójának alakulására.

4.3.1. Átlagos Piaci Pozíció alakulása⁵¹

⁵¹ A 11. mellékletben szerepelnek az eredmények az összes vállalkozásra vonatkoztatva.

Az elemzésre kiválasztott családi vállalkozások közül CSV5 vállalatcsoport tart működési ciklusának azon szakaszában, ahol már az utód generáció működteti a vállalatcsoportot önállóan és felelősen, az átadó beleszólása nélkül (5M)⁵². CSV5 vállalatcsoport esetében a sikeres generációváltás az utóbbi 5-8 év munkájának eredménye. A vállalkozás eredményesen működik. A mélyinterjúból és egyéb forrásokból is kiderült, hogy a vállalkozás működése a generációváltás hatására javult. Ennek ellenére ha ÁPP értékeket nézzük 2012 bázisához viszonyítva a cégcsoport összevont tevékenysége szerint az Átlagos Piaci Pozíció 8%-ot romlott 2016-ra (40. táblázat). Az anyag és módszertanban említésre került, hogy 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 értékek jelentőséget tulajdonítani.

CSV4 esetében a piaci pozíció javult minden évben a bázisához képest, 2012-ről 2016-ra 27%-kal került jobb pozícióba a vállalkozás. A vállalkozás esetében nem bizonyítható, hogy a generációváltás befolyásolta ÁPP alakulását. CSV4 kódú vállalkozásnál az utód közepes szintű felelősség, önállóság és irányítási szinten (FÖI szint) van. A generációváltás szempontjából a tanuló pálya szakaszban tart a cég. A családtagok összevont státuszmutatója 0,9, mert az átadó aktívan dolgozik és az utód 26 éves elmúlt. A vállalkozás első generációja (a szülők) kizárólagos tulajdonosai a cégnek. ÁPP javulását nem a generációváltás befolyásolta.

⁵² 5M: A generációváltás 5., utolsó szakaszában van a vállalkozás. Az átadó támogatja a fő cégeket, de a mindennapi tevékenységekben nem vesz részt, saját „homokozója” van. Az utód testvérek az új vezetői (26+) az átadott (fő)vállalkozásoknak.

40. táblázat: ÁPP⁵³ alakulása 2012-2016 között (n=12)

	2016	2015	2014	2013	2012
CSV1	0,64	0,47	0,51	0,55	0,45
CSV2	0,45	0,50	0,49	0,45	0,43
CSV3	0,43	0,29	0,19	0,20	0,40
CSV4	0,30	0,31	0,33	0,39	0,41
CSV5	0,43	0,43	0,38	0,44	0,40
CSV6	0,44	0,46	0,38	0,37	0,26
CSV7	0,53	0,51	0,33	0,39	0,33
CSV8	0,56	0,55	0,48	0,47	0,36
CSV9	0,33	0,40	0,32	0,29	0,23
CSV10	0,45	0,47	0,39	0,40	0,44
CSV11	0,31	0,53	0,67	-	-
CSV13	0,27	0,38	0,39	0,40	0,45

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A 41. táblázat tartalmazza az elemzéshez képzett bázisviszonyszámokat.

41. táblázat: ÁPP alakulása 2012 báziséhez képest (n=12)

	2016	2015	2014	2013	2012
CSV1	-42%	-4%	-13%	-22%	0%
CSV2	-5%	-16%	-14%	-5%	0%
CSV3	-8%	28%	53%	50%	0%
CSV4	27%	24%	20%	5%	0%
CSV5	-8%	-8%	5%	-10%	0%
CSV6	-69%	-77%	-46%	-42%	0%
CSV7	-61%	-55%	0%	-18%	0%
CSV8	-56%	-53%	-33%	-31%	0%
CSV9	-43%	-74%	-39%	-26%	0%
CSV10	-2%	-7%	11%	9%	0%
CSV11	54%	21%	0%	-	-
CSV13	40%	16%	13%	11%	0%

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Ezek ismeretében H3 hipotézis, miszerint - Az elemzésre kiválasztott élelmiszeripari és mezőgazdasági családi tulajdonú vállalkozások Átlagos Piaci Pozícióját befolyásolja a generációváltás - elutasításra kerül.

4.3.2. EBITDA margin értékének alakulása

Szakirodalmi források szerint a családi vállalkozások növekedési üteme és jövedelmezőségi mutatóinak alakulása, pénzügyi teljesítménye (CHU, 2011) jobb, mint a nem családi alapokon működő vállalkozásoké. A CREDIT SUISSE (2017) szerint a bevételek és az EBITDA

⁵³ Átlagos Piaci Pozíció= Az egyes kategóriák alapján átlagolt helyezés/Az iparágban felsorolt összes vállalkozás

növekedése a családi cégek esetében erősebb volt, ennek következtében az EBITDA margin, EBITDA mérték mutatók magasabbak.

A tartós működés és növekedés vizsgálata érdekében az EBITDA margin értékek alakulásának vizsgálatára is sor került. A 12. számú melléklet tartalmazza a vizsgált vállalkozások EBITDA margin értékeinek alakulását összefoglaló táblázatot.

A mutató az adó- és kamatfizetés előtti eredmény + értékcsökkenés, azaz EBIT+amortizáció összegének és az árbevételnek a hányadosa, egy százalékos érték $(EBIT+értékcsökkenés/Árbevétel*100)$. Az értelmezés szerint a tartós működési és növekedési képesség annál jobban biztosított, minél nagyobb a mutató értéke. A mutató megmutatja, hogy a vállalkozás az adózás után is képes-e a növekedésre. (SÁPINÉ, 2017).

A tartós növekedési tendencia az összes vizsgált vállalkozásoknál jellemző⁵⁴. Az adózás előtti átlagos eredmény szerint is növekedésre képesek az elemzett családi tulajdonú vállalkozások, működésük stabilnak mondható.

4.4. A generációváltási projektciklus bemutatása

A szekunder és primer kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a generációváltást, az öröklési/átadási folyamatot egy hosszú távú projektként is lehet értelmezni. A projektmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalmak megfogalmazásai szerint:

- a projekt egy „egyedi, egyszer előforduló, nagyobb, igényes és komplex” esemény, mely „nagyobb tervezési ráfordítást, speciális szakismereteket” és „különleges tervezési eljárást” tesz szükségessé (AGGTELEKY-BAJNA, 1994; in: SZABÓ, 2012),
- „a projekt nem sorolható a hagyományos szervezeti egységek megszokott napi rutin jellegű tevékenységei közé, hanem olyan egyedi szervezeti környezetben megtervezett és végrehajtott lépéssorozat, mely konkrét célt, illetve célokat meghatározott idő alatt kíván elérni és a célok eléréséhez meghatározott erőforrásokat (humán, materiális és immateriális) is rendel” (SZÚCS – NAGY, 2015).

Az üzletfolytonosságot biztosító átadás egy hosszú távú, innovációs, változási projekt a család és a vállalkozás életében.

A családi gazdaságokat irányító gazdákra vonatkozó, ANDERSON – HEPWORTH (1980) (in: GASSON – ERRINGTON, 1999) által megfogalmazott állítás szerint:

⁵⁴ Néhány vállalkozás esetében az EMIS rendszerből hiányzó értékcsökkenési adatok miatt az EBITDA margin értéke nem került kiszámításra az összes vizsgálati évben.

„Van egy régi tradíció, amelynek értelmében a gazda sohasem hagyja el a földjét addig, amíg meg nem hal, tönkre nem megy, vagy nyugdíjba nem vonul.”

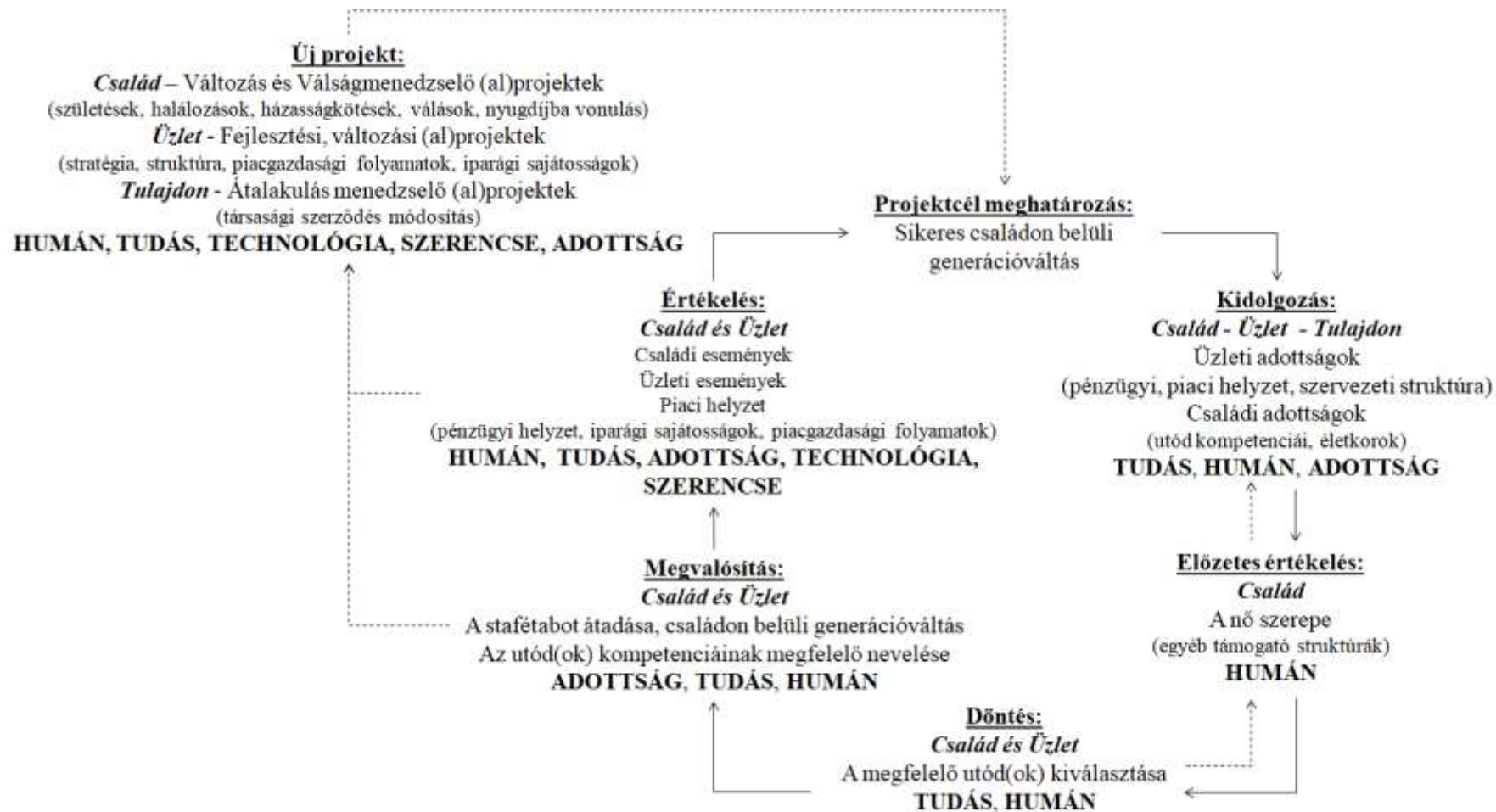
A családi vállalkozások alapító tulajdonosaira is ez a jellemző egyéb nemzetközi szakirodalmak és tapasztalatok szerint is. Az átlagéletkorok alakulását vizsgálva növekvő tendencia figyelhető meg (KSH). Ha ezt a két tényezőt összevontan értelmezzük az átadásra vonatkozóan, akkor megállapítható, hogy a generációváltási projektciklus időtartama/kerete 30-60 év is lehet, de ez egyedi, főleg családi tulajdonságok függvénye (utód/átadó életkora, családtagok egészségi állapota stb.).

A stafétabot átadása egy szervezetfejlesztési projekt, mely a szervezet működési feltételeiben, körülményeiben következik be. Eredménye közvetett módon fejezhető ki. GÖRÖG (2003) (in: SZABÓ, 2012) szerint szervezetfejlesztési projekt a tulajdonosi struktúra megváltoztatása, a szervezeti struktúra és szervezeti folyamatok átalakítása.

A kutatási eredmények SZŰCS-GRASSELLI (2004) (in: SZŰCS – NAGY, 2015) által ábrázolt projektciklus szakaszok szerint kerültek összefoglalásra. Az egyes projektciklus-szakaszokhoz tartozó legfontosabb kulcstényezők (humán, tudás, technológia, adottság, szerencse) és a családi tulajdonú vállalkozásokat jellemző család-üzlet-tulajdon dimenziók megjelölése is megtörtént.

A több generáción keresztül is értelmezhető projektciklus a kutatómunka fő célkitűzéséhez igazodva az üzletfolytonosságot/fenntarthatóságot ábrázolja, mint egy körforgásos családi vállalkozási ciklust, ahol a projekt cél a sikeres családon belüli generációváltás.

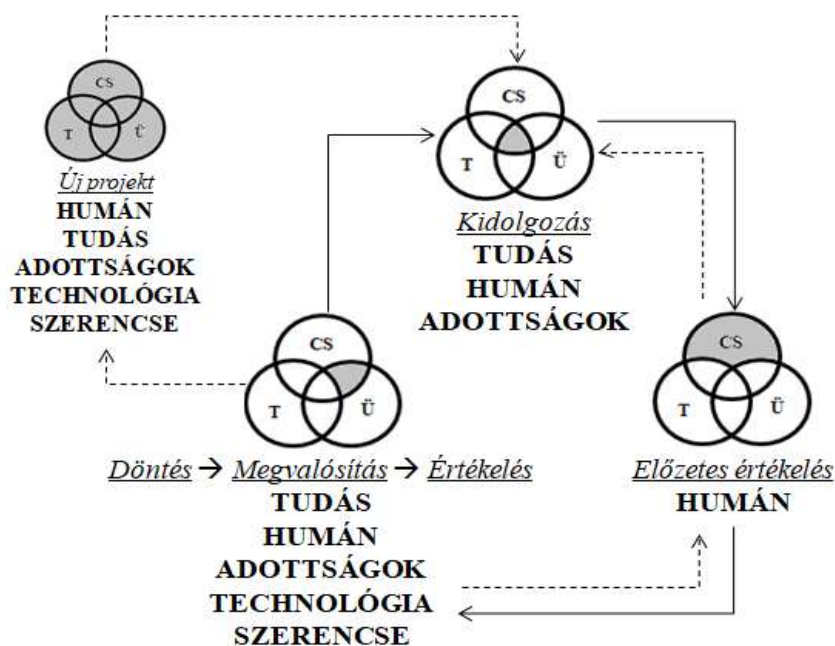
A 22. ábrán kerültek megjelenítésre az egyes szakaszok menedzselését befolyásoló kulcstényezők. A megnevezett tényezők a leghangsúlyosabbak az adott szakaszban a sikeres lebonyolításhoz.



22. ábra: Családi vállalkozások generációváltási projektciklusa és tartalma az egyes szakaszokat befolyásoló tényezők megnevezéseivel

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Mint hosszú távú szervezetfejlesztési projektet értelmezve felmerül a kérdés, hogy az öröklési folyamat különböző szakaszaiban mire kell a hangsúlyt fektetni. Az egyes szakaszokat hangsúlyosan befolyásoló tényezőknek és a három-kör modell egyes szakaszokban fontos/fontosabb szerepet játszó dimenzióinak megjelölése hozzásegítheti a családi vezetőket, hogy a generációváltási folyamat során mikor és mire érdemesebb nagyobb hangsúlyt fektetni (23. ábra).



23. ábra: A generációváltás projektjének egyes szakaszait hangsúlyosan befolyásoló tényezők⁵⁵

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A kidolgozás során a család-üzlet-tulajdon egyesüléséről beszélünk, de még csak egy fiatal család szintjén. Az előzetes értékelés során a jó család, a családtagok szerepe kiemelendő, mert a cél eléréséhez meghatározott erőforrások a családtagok. Az anya, feleség szerepe hangsúlyos ebben a szakaszban.

A döntés, megvalósítás és értékelés során a családi és üzleti dimenziók kapnak nagyobb szerepet. A generációváltási projektciklus új projekt szakaszában teljesedik ki az átadási folyamat, ezt szimbolizálja a teljesen beszürkített három-kör modell.

A projektciklus folyamán felmerülő új projektek létesítésére irányuló történésekhez, a fejlesztéshez, változás és válságmenedzselő, átalakulási alprojektekhez szaktudás, kohézió és kontroll kell. Ez a magyarázata annak, hogy a HUMAN az első felsorolt faktor az értékelési fázisban.

⁵⁵ CS=Család; Ü=Üzlet; T= Tulajdon

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az első hipotézis bizonyítása érdekében Magyarországon működő 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.

5.1. 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 vállalkozási 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 42. táblázatban összefoglaltan szerepelnek a tulajdonosi szerkezet kombinációra vonatkozó információk (gyakoriság), melyek alapján megállapítható, hogy hány vizsgált vállalkozás esetében beszélhetünk a tulajdon megosztásáról.

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

Kombináció szintje	Megnevezés ⁵⁶	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
Összesen		13	

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

⁵⁶ NT=Nem tulajdonos, RT=Résztulajdonos, IT=Irányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

H.1.c hipotézis igazolásra 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. A 7. számú melléklet tartalmazza az elemzett vállalkozások jellemzőit összefoglaló táblázatot. A táblázatból látható, hogy a két említett - átadó és utód között tulajdont még nem megosztó vállalkozás a generációváltás 57%-án járnak, azaz az utódok még tanulópályán 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 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 43. táblázat tartalmazza.

43. táblázat: Az egyes dimenziókhoz tartozó jellemzők előfordulása az elemzett családi tulajdonú vállalkozások esetében^{57, 58}

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

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Ha az 43. táblázat egyes dimenziók kifejező mutatóit összeadjuk ($0,9+0,9+0,3=$) 2,1-es értéket kapunk CSV-KÉM⁵⁹-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 lett⁶⁰.

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.

Az 44. táblázat tartalmazza a kutatásban szereplő vállalkozások generációváltási jellemzőit és azok gyakoriságait.

⁵⁷ A 5. melléklet tartalmazza az egyes mutatók pontos összetevőit.

⁵⁸ A 7. számú mellékletben található táblázat összefoglalatlan tartalmazza az elemzett vállalkozások jellemzőit.

⁵⁹ CSV KÉM = CSaládi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató = StátuszMutató_{Család}+ GenerációVáltási mutató_{Üzlet}+Tulajdon mutató_{Tulajdon}

⁶⁰ Az egyes dimenziókat kifejező tulajdonságok előfordulásának alapján kerültek átlagolásra a mutatók, és így módon CSV-KÉM is.

44. 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 az „elemzésre kiválasztott családi vállalkozások száma” oszlopában kerültek megjelenítésre (44. táblázat).

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 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.

5.2. 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, sikeres működést meghatározó 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.

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.

5.3. 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 vállalkozások piaci helyzetének és annak 5 éves időtartama alatti változásának a meghatározása történt egy *átlagos piaci pozíció*⁶¹ (ÁPP) kifejező mutató segítségével.

⁶¹ A mutató az adott vállalkozás 6 főcsoport 19 pénzügyi mutatószám szerinti helyezésének egyszerű számtani átlagából képzett piaci pozícióját mutatja meg, az adott iparágban tevékenykedő összes vállalkozás arányában.

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.

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.

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

Az 45. táblázat összefoglaltan tartalmazza a kutatási hipotéziseket és az értékelések eredményeit.

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

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

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

5.4. 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*, THE SOLUTIONIST GROUP, 2015). A családi és a vállalati adottságok összehangolására van szükség a célok eredményes eléréséhez (Üzleti kiválóság modell – EFQM⁶², 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.

⁶² 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 (POZA et al., 1997)), az apa és az anya szerepének fontossága megkérdőjelezhetetlen.

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

A primer és szekunder kutatási eredmények alapján megállapításra került, hogy mivel a generációváltás egy előre megtervezendő folyamat, úgy a stafétabot átadása 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. Összetett, soktényezős, a tényezőket komplexen mérő séma felállítása, felépítése érdekében a családi tulajdonú vállalkozások sikeres fenntarthatóságát biztosító tulajdonságok és tényezők összefüggései generációváltási projektciklusban kerültek újszerű értelmezésre (24. ábra). A projektmenedzsment folyamatmodelljének egyes szakaszai mentén beültetésre egyben szemléltetésre került a generációváltás folyamata, valamint az egyes, a szakaszokra jellemző hangsúlyos dimenziók. Ezekben kiemelt szerepet kapott az utód életkor-kategóriája, az átadó munkaaktivitási szintje, a generációváltás definiált szakasza, az utód felelősségi, önállósági és irányítási (FÖI) kapacitása mellett a tulajdonosi szerkezet kombinációja. A felsorolt tényezők összevonásával, valamint folyamatba építésével új megközelítést kapott az üzletfolytonosságot és fenntarthatóságot ábrázoló komplex modell.

		<i>1. Nevelés</i>	<i>2. Tapasztalatok átadása</i>	<i>3. Tanulópálya</i>	<i>4. Átadás</i>	<i>5. Teljes átadás/ Támogatás/ "Homokozó"</i>
Felelősség, Önállóság, Irányítás (FŐI szint)⁶³	<i>M</i>			3M	4M	5M
	<i>K</i>			3K		
	<i>A</i>	1A	2A	3A		
Utód életkor-kategóriája	0-14		15-18 19-25	19-25 26+	19-25 26+	26+
Átadó munkaaktivitása	Aktívan dolgozik (AD)		Aktívan dolgozik (AD)	Aktívan dolgozik (AD)	Aktívan dolgozik (AD) Aktivitás csökken (ACS)	Aktivitás csökken (ACS)
Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje⁶⁴	KT-NT		KT-NT TT-RT	TT-RT IT-RT	IT-RT IT-IT RT-TT	IT-IT RT-TT NT-KT
Projektciklus szakaszai KULCSTÉNYEZŐK	PROJEKTCÉL MEGHATÁROZÁSA KIDOLGOZÁS ELŐZETES ÉRTÉKELÉS <i>TUDÁS, HUMÁN, ADOTTSÁG</i>					
	DÖNTÉS <i>TUDÁS, HUMÁN</i>					
	MEGVALÓSÍTÁS <i>ADOTTSÁG, TUDÁS, HUMÁN</i>					
	ÉRTÉKELÉS ÚJ PROJEKT <i>HUMÁN, TUDÁS, ADOTTSÁG, TECHNOLÓGIA, SZERENCSE</i>					
PROJEKTCÉL MEGHATÁROZÁSA <i>HUMÁN, TUDÁS, ADOTTSÁG, TECHNOLÓGIA, SZERENCSE</i>						

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

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

⁶³ M=Magas, K=Közepes, A=Alacsony

⁶⁴ NT=Nem tulajdonos, RT=Résztulajdonos, IT=Irányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

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

6.1. 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**.

6.2 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 segítésének 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 értékszámleletű 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.

ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatómunka címe „Sikertényezők vizsgálata hazai mezőgazdasági és élelmiszeripari családi tulajdonú vállalkozások körében”.

A kutatómunka fő célkitűzése Magyarországon működő családi tulajdonú vállalkozások sikeres üzletfolytonosságát/fenntarthatóságát biztosító tényezők komplex vizsgálata.

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 és a családi vállalkozásra jellemző specifikumok meghatározása volt. A témafelvetés részeként a családi vállalkozások jelentőségének áttekintő bemutatását követően a szakirodalmi feldolgozás során felsorolásra kerültek a hagyományos és családi vállalatok közti különbségek egyes vállalati politikai és vállalati kulturális szempontokból vizsgálva. Ismertetésre kerültek a családi tulajdonú vállalkozásokat leíró különböző definíciós meghatározások. Kiemelten és részletesen taglalásra került a társadalmi csereelmélet és a cserekapcsolatok jelentősége, a generációváltás folyamatát leíró modellek, a családi vállalkozások attribútumai, a legjobb gyakorlat modellje és a mezőgazdaságra jellemző utódlási módozatok.

A kutatás során szekunder és primer adatok alapján történt feltáró, illetve következtető kutatás. A feltáró kutatás részeként előzetes szakmai konzultációra, esettanulmány és mélyinterjúk készítésére, szakmai konzultációkra került sor a témában jártas személyekkel.

A következtető kutatás a leíró kutatásból nyert információk alapján leíró és ok-okozati szálon haladt tovább. Longitudinális jellegű kutatás keretében a vállalkozások piaci pozícióinak, illetve az EBITDA margin mutatók alakulásának vizsgálata történt.

Az ok-okozati kutatás részeként a család, üzlet és tulajdon dimenziók vizsgálata és értékelése történt egy sajátosan kidolgozott módszer segítségével.

A primer kutatási eredmények a családi tulajdonú vállalkozások sikeres fenntarthatóságát biztosító tulajdonságok és tényezők összefüggései a generációváltási projektciklus tükrében összefoglalásra kerültek.

SUMMARY

Maintaining market competitiveness of enterprises, increasing its continuous development, achieve their results in the dynamic market environment. The efficient operation are influenced by many factors such as size of an enterprise, industry, internal structure of production, ownership structure. The factors of production, the technology and the knowledge of the company would be characterised differently in case of different companies with different ownership structure. The knowledge-sharing, the innovation performance and the best practice are important parts of company's culture. In case of family-owned enterprises corporate culture has a completely different meaning as in case of other enterprises.

We can talk about family business if the notions of family, ownership and business are closely connected to each other, namely if the business is in the possession of the family, managed and controlled by the family members. A family owned company is a business where a family has the majority ownership and/or the majority management and at least one family member actively works in the firm, the family owns the business.

The family businesses are interested in long-term preservation of values, thus succession of generations plays a key role in their case. They attaches great importance how the ownership structure develops.

According to international literature there are different modes/stages of transferring the management, independent decision making rights, responsibility and share the property.

The Hungarian family owned businesses which were established around the change of the regime have come to the stage of their operation when they should focus on the planning of succession if they want to transfer the business within family.

Planning the succession is a long-term process that is why the Seniors should start to plan it in time. This field is considered to be a new area because since the change of the regime in Hungary only 30 years have passed. It corresponds only almost one family business life-cycle.

The methodology to know more about the family businesses 13 expert interviews were made between november 2016 and october 2017 with owners and next generations of family owned agri-food enterprises in Hungary.

In the initial stage of the research, during the secondary research, I studied the Hungarian and international literature, scientific articles, short films and other online resources dealing with the topic and aiming the mapping of the factors influencing the operation of a company, the definition of terms and the determination of the specifications of a family business.

According to the results there are five definable stations of succession. In order to classify the analysed companies six categories of ownership were developed. The results show the current succession situation of the selected companies and family business groups from the perspective of succession and ownership structure.

Most of the examined companies are in the stage of 'handing over ownership and decision making rights' which means they are getting closer to the full transfer of the business to the next generation within family. According to the results the analysed family owned companies are sharing the property within family. Typically the Senior's generation has partial and majority ownership while the Next Generation's ownership proportion is increasing.

FB researches are related with many disciplines as anthropology, economic science, social psychology, sociology and psychology. Because of the diversity of the topic further research and analytical work is needed to outline a Hungarian situation.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Allen, M. P. - Panian, S. K. (1982). Power, performance, and succession in the large corporation. *Administrative Science Quarterly*, 27, 538-547.
2. Antal Zs.(2006): A szervezeti struktúra mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz Versenyképesség Kutatás Műhelytanulmány-sorozat, 40. sz. kötet; http://edok.lib.uni-corvinus.hu/182/1/40_mht_antal_zs.pdf, Letöltés dátuma: 2015.08.10.
3. Arregle, J-L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115–1143.
4. Bachkaniwala, D. – Wright, M. – Ram, M. (2001): Succession in South-Asian businesses in the UK. *International Small Business Journal*. 9. 15.
5. Barclays Bank PLC. (2002): A Family Affair – Today’s Family Business, Item Reference 9972018, London
6. Barnett, T. – Long, R. G. – Marler, L. E. (2012): Vision and exchange in intra-family succession: Effects on procedural justice climate among nonfamily managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36
7. Bárány L. (2016): Versenyképes vállalkozást akarok... Kezdeményezz! Ne csak reagálj! Állattenyésztés és Takarmányozás. 2016.65.4. ISSN: 0230 1614
8. Bennedsen, M. – Pérez-González, F. – Wolfenzon, D. (2007): Do CEOs Matter? Working paper. (preprint). Department of Economics. Copenhagen Business School
9. Berde Cs. - Nábrádi A. - Szücs I. - Pupos T. (2013): Mezőgazdasági vállalatok stratégiai menedzsmentje. Elméleti jegyzet. Debreceni Egyetem AGTC. p. 19. ISBN 978-615-5183-60-7
10. Berde Cs. (2013): Menedzsment trendek hatása a vezetési iskolák kialakulására. „Vezetés és Szervezetek Taylor után 102 évvel”. Konferencia előadás. Szeged. 2013
11. BÉT 50 - Ötven hazai vállalat sikertörténete (2016): Csoportosítások, a kiadvány összeállításának menete. <https://www.bet.hu/2016/A-csoportositasok-atfedesei>, Letöltés dátuma: 2018. 01. 31.
12. Birley, S. - Ng, D. - Godfrey, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32, 598-608.
13. Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor’s view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-43.
14. Birley, S. (2002). Attitudes of owner-managers’ children towards family and business issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 5-20.
15. Blanc, M. - Perrier C. - Cornet, P. (1992). Farm Take-over and Farm Entrance Within the European Community. CEE, ENSA Dijon
16. Bocatto, E. – Gispert, C. – Rialp, J. (2010): Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the nomination of Family and nonfamily Members: evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*. 48 (4)
17. Bogáth Á. (2016): Utódlástervezés családi vállalkozásoknál. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. VI. tanulmánykötet. Budapest. ISBN 978-615-5460-78-4 pp.21-27.

18. Borgulya Istvánné - Barakonyi K. (2004): Vállalati kultúra. Nemzeti tankönyvkiadó. Budapest. p. 15-18, 23.
19. Böcskei E. – Fenyves V. – Zsidó K. – Bács Z. (2015): Expected Risk Assessment - Annual Report versus Social Responsibility. Sustainability. 7 (8)
20. Brockhaus, R. H. (2004): Family business succession: Suggestions for future research. Family Business Review. XVII. 2.
21. Bruce, D. – Picard, D. (2006): Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. Journal of Small Business Management. 44
22. Brun de Pontet, S. - Worsch, C. - Gagné, M. (2007). An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession. Family Business Review, 20, 337-354.
23. Budapest LAB (2017) Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás. <https://budapestlab.hu/index.php/az-első-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/> Letöltés dátuma: 2017. 11. 15.
24. Cabrera-Suarez, K. - De Saa-Perez, P. - Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. Family Business Review, 14, 37-46.
25. Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership transfer and the successor’s development in the family firm. Leadership Quarterly, 16, 71-96.
26. Calabrò, A. - Campopiano, G. - Basco, R. - Pukall, T. (2016). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. European Management Journal,. Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316300548>(20.05.16).
27. Cano-Rubio, M. - Fuentes-Lombardo, G. - Vallejo-Martos, M.C. (2017): Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies. European Research on Management and Business Economics 23 (2017). pp. 132–146.
28. Carlock, R. S. – Ward, J. L. (2006): A családi vállalkozás stratégiai tervezése, Helikon Kiadó, Budapest
29. Chikán A. (2010): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. AULA kiadó, Budapest, ISBN 9789639698116
30. Chrisman, J. J. - Chua, J. H. - Sharma, P. - Yoder, T. R. (2009). Guiding family business succession through the succession process: A step-by-step guide for CPA advisors. CPA Journal, 79, 48-51.
31. Chrisman, J. J. - Chua, J. H. - Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. Family Business Review, 11, 19-34.
32. Chu, W. (2011): Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. Asia Pac J Manag 28. 833–851 pp.
33. Chua, J. H. - Chrisman, J. J. - Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. Family Business Review, 16, 89-108.

34. Chung, C.-N. – Luo, X. R. (2013): Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy. *Strategic Management Journal*. 34
35. 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)
36. Coleman, J. (1986). Social theory, social research, and a theory of action. *American Journal of Sociology*, 91, 1309-1335
37. Corbetta, G. – Montemerlo, D. (1999): Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*. 12
38. Corvinus CFB (2018): Milyen eredményeket hozott nagymintás kutatásunk a magyar családi vállalatok irányításával és utódlásával kapcsolatban?. *Családi Vállalatok Központ. Vezetéstudományi Intézet. Budapesti Corvinus Egyetem*
39. Credit Suisse (2017): Family-owned businesses: comfortably outperforming their peers in every region and sector. Credit Suisse Research Institute publishes its third report on family-owned companies. 27.09.2017. <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/media-releases/family-owned-businesses--comfortably-outperforming-their-peers-i-201709.html>, Letöltés dátuma: 2018.02.05.
40. Cropanzano, R. - Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
41. Czakó, Á. – Kuczi, T. – Lengyel, Gy. – Vajda, Á. (1995): A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején, *Közgazdasági Szemle*, XLII., 4. szám 399-419.
42. Csákné Filep J. (2013): *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*. Doktori disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem
43. Csákné Filep J. (2016): *Családi vállalkozások jogi, statisztikai célú definiálása*. Munkaanyag
44. Csizmadia E. (1962): Két út – két világ. A mezőgazdaság nagyüzemi átalakulásának tőkés és szocialista útja. Kossuth Könyvkiadó. Budapest. pp. 126-127
45. Csizmadia E. (1967): A gazdasági mechanizmus reformja és a mezőgazdaság. Kossuth Könyvkiadó. Budapest. p. 7,9.
46. Dajnoki K. – Kun A. I. (2016): Frissdiplomások foglalkoztatásának jellemzői az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás* 60. évf. IV. szám, pp. 289-304.
47. Daspit, J. J. – Holt, D. T. – Chrisman, J. J. – Long, R. G. (2016): Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*. 29 (1)
48. David, F. R. (2015): *Strategic Management. Concept and Cases, Thirteenth Edition*, Pearson Education, Prentice Hall, ISBN 978-0-13-612098-8. pp. 93. 3.
49. Davis, J. A. - Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2, 47-74.
50. Davis, P. S. – Harveston, P. D. (2001): The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross generational study. *Journal of Small Business Management*. 39 (1)
51. Dawson, A. (2011): Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing*, 26 (2)

52. De Massis, A. - Sharma, P. - Chua, H. J. - Chrisman, J. J. - Kotlar, J. (2012). Family business studies: An annotated bibliography. Cheltenham: Edward Elgar.
53. Diwisch, S. – Voithofer, P. – Weiss, C. (2009): Succession and firm growth: results from a non-parametric matching approach. *Small Business Economics*. 32 (1)
54. Dobák M. (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai kiadó, Budapest, 201. p.
55. Drótos Gy. (2017): Maradjon családban! Corvinus Média. http://corvinusonline.blog.hu/2017/10/24/maradjon_csaladban Letöltés dátuma: 2017. 11.30.
56. Dumas, C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11, 219-228.
57. 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.
58. 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
59. Ekeh, P. P. (1974). Social exchange theory: The two traditions. Cambridge, MA: Harvard University Press.
60. Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
61. EMIS: <https://www.emis.com/php/companies/overview/index>
62. Európai Parlament Állásfoglalására Irányuló Indítvány (2015): Jelentés az európai családi vállalkozásokról. (2014/2210(INI)). <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A8-2015-0223&format=XML&language=HU>, Letöltés dátuma: 2018.01.04.
63. European Family Business Barometer (2015): Determined to succeed (fourth edition)
64. European Family Business Barometer (2017): Confidence in unity (sixth edition)
65. EY (2017): Family Business Yearbook 2017. <https://familybusiness.eyv.com/insights/family-business-yearbook-2017.aspx>., Letöltés dátuma: 2018.01.15.
66. FABASA - The Family Business Association of South Africa, <http://www.fabasa.co.za/>
67. Fahed-Sreih, J. – Djoundourian, S. (2006): Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*. 19 (3)
68. FAMILYBUSINESS INDEX: <http://familybusinessindex.com>
69. Farkas G. (2015): Innováció és tudásmenedzsment a családi vállalkozásokban. Tudásteremtés és - alkalmazás a modern társadalomban. Szegedi Tudományegyetem Interiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont Szeged. p. 117.
70. Farkasné Fekete M. – Molnár J. (2007): Közgazdaságtan I. Mikroökonómia. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar. ISBN 978-963-9732-59-9
71. Farkasné Fekete M. – Molnár J. (2007): Közgazdaságtan I. Mikroökonómia. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar. ISBN 978-963-9732-59-9
72. FBN-H (2014): Nextgen stratégia 2014

73. FBN-H: <http://www.fbn-h.hu/content/az-egyeselet-alapadatai>
74. FBN-H munkaanyag (2017): Családi vállalkozások fejlődési szakaszai
75. Fiegener, M. K. - Brown, B. M. - Prince, R. A. - File, K. M. (1996). Passing on strategic vision: Favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15-26.
76. Forbes (2017): A 25 legnagyobb családi vállalkozás. 2017. szeptember. ISSN 2064-2954
77. Gagné, M. – Sharma, P. – De Massis, A. (2014): The study of organizational behavior in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23 (5)
78. Gagné, M. - Wrosch, C. - Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. *Family Business Review*, 24, 292-304.
79. Gallo, M. A. (1998): Ethics in Personal Behavior in Family Business. *Family Business Review*. 11.
80. Garcia-Álvarez, E. – López-Sintas, J. (2001): A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family Business Review*. vol. XIV. no. 3.
81. Garcia-Álvarez, E. – López-Sintas, J. - Gonzalvo, P.S. (2002): Socialization Patterns of Successor in First-to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*. vol 15. Issue 3.
82. Gasson, R.–Errington, A. (1999): Családi farmgazdaság. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
83. Gere, I. (1997): Családi vállalkozások Magyarországon, in: Családi vállalkozások Magyarországon, kutatási zárótanulmány, SEED Alapítvány, Budapest
84. 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
85. Gersick, K. F. - HamptonIvan Lansberg, M.M. - Davis, J . A. (1996): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, 1996. ISBN-10: 087584555X
86. Gilding, M. (2000): Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*. 13 (3)
87. Goldberg, S. D. (1996): Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. *Family Business Review*. 9 (2)
88. Gómez-Mejía, L. R. - Cruz, C. - Berrone, P. - De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707.
89. Gómez-Mejía, L. R. - Nunez-Nickel, M. - Gutierrez, I. (2001). The role of family ties. *Academy of Management Journal*. 44. 81-95.
90. Görög M. (2003): A projektvezetés mestersége. Aula Kiadó. Budapest. p. 35, ISBN 963-9478-57-1
91. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
92. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7, 133-157.

93. Harveston, P. D. – Davis, P. S. – Lynden, J. A. (1997): Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review*. 10 (4)
94. Hatak, I. R. - Roessl, D. (2015). Relational competencebased knowledge transfer within intrafamily succession: An experimental study. *Family Business Review*, 28,10-25.
95. Heidrich B. - Németh K. - Chandler, N. (2016): Running in the family - paternalism and familiness in the developement of family business. *Budapest Management Review*. *Vezetéstudomány XLVII*. ISSN 0133-0179
96. Horváth P. - Partners Controlling (2008): Út egy hatékony controllingrendszerhez, Complex Kiadó, Budapest
97. Horváth P. - Partners Controlling (2008): Út egy hatékony controllingrendszerhez. Budapest. Complex Kiadó.
98. Huang, T. (1999): Who shall follow? Factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan. *Long Range Planning*. 32 (6)
99. HVG (2015): TOP 500. Ágazatok jellemző adatai és legnagyobb eredményű cégei. In: HVG 2015. 46. szám. (p. 60.)
100. Introduction to NAICS: https://www.census.gov/eos/www/naics/2017NAICS/2017_NAICS_Manual.pdf, Letöltés dátuma: 2018.02.01.
101. Keating, N. C. – Little, H. M. (1997): Choosing the Successor in New Zealand. *Family Farms*. 10 (2)
102. Kellermanns, F.W. - Hoy, F. (2017): *The Routledge Companion to Family Business*. Routledge Companions. ISBN 978-1138919112. pp. 61-62.
103. Kim, H. - DeVaney, S. A. (2003). The expectation of partial retirement among family business owners. *Family Business Review*, 16, 199-210.
104. Koropp, C. - Grichnik, D. - Gygax, A. F. (2013). Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41,315-334.
105. KPMG: Our history. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/about/overview/history.html> Letöltés dátuma: 2018.01.18.
106. KSH: Születéskor várható átlagélettartam, átlagéletkor (2001-). http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wdsd008.html Letöltés dátuma: 2018.02.25.
107. Kuczi, T. (2000): *Kisvállalkozás és társadalmi környezet, Replika kör*, Budapest
108. Laáb Á. (2011): *Döntéstámogató vezetői számvitel. Elméleti és módszertani irányok*. Complex Kiadó. Budapest. p. 207, 209 ISBN 978 963 295 142 3
109. Lambert, D.M. – Pohlen, T.L. (2001): Supply Chain Metrics. *The International Journal of Logistics Management*, 12 (1): p. 1–19.
110. Lansberg, I. – Astrachan, J. (1994): The Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*. VII (1)
111. 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.

112. Lee, K. S. - Lim, G. H. - Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28, 657-666.
113. Lee, M. - Rogoff, E. G. (1996). Comparison of small business with family participation versus small business without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family business conflicts. *Family Business Review*. 9.
114. Leon-Guerrero, A. Y. – McCann III, J. E. – Haley, J. D., Jr (1998): A Study of Practice Utilization in Family Businesses. *Family Business Review*. 11 (2)
115. Levi-Strauss, C. (1971). *The elementary structures of kinship*. Boston, MA: Beacon Press.
116. Lin, S.-H. – Hu, S.-Y. (2007): A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance: An International Review*. 15
117. Lindow, C. M. - Stubner, S. - Wulf, T. (2010): Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance, *Journal of Family Business Strategy* 1. 167–178 pp.
118. Long, R. G. - Chrisman, J. J. (2014). Management succession in family business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *Sage handbook of family business* (pp. 249-268). Thousand Oaks, CA: Sage.
119. Long, R. G. - Mathews, K. M. (2011). Ethics in the family firm: Cohesions through reciprocity and exchange. *Journal of Business Ethics*, 21, 287-308.
120. Luan, C.-J. - Chen, Y.-Y. - Huang, H.-Y., Wang, K.-S. (2017): CEO succession decision in family businesses - A corporate governance perspective. *Asia Pacific Management Review*. xxx (2017) p. 2.
121. Magda S. - Dinya L. - Magda R. (2008): Innováció és kutatás-fejlesztés. *Magyar Tudomány. Magyar Tudományos Akadémia. Akaprint Kft.* 169. évfolyam. 2008/2. p. 66. HU ISSN 0025 0325
122. *Magyar értelmező kéziszótár (2003)*(Szerk. : Csábi Szilvia) Akadémiai Kiadó. Budapest. ISBN 963 05 7874 3 p. 7, 1250, 1317, 1374
123. *Magyar Larousse Enciklopédia I.* (1991) (szerk.: Bakos F. és mtsai.) Librairie Larousse-Akadémia Kiadó. Budapest
124. *Magyar Larousse Enciklopédia II.* (1992) (szerk.: Ruzsiczky É. és mtsai.) Librairie Larousse-Akadémia Kiadó. Budapest
125. *Magyar Larousse Enciklopédia III.* (1994) (szerk.: Ruzsiczky É. és mtsai.) Librairie Larousse-Akadémia Kiadó. Budapest
126. *Magyar nyelv értelmező szótára (1959)* (szerk.: BÁRCZI G. ÉS MTSAI.) Első kötet. Akadémiai Kiadó. Budapest. 824-825. p.
127. Malhotra, N. K. - Simon J. (2009): *Marketingkutató*. Akadémia Kiadó. Budapest. 192-196 pp. ISBN 978 963 05 8648 1
128. Malone, S. C. (1989): Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*. 2 (4)
129. Málóvics É.–Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. In: Bajmócy Z.–Lengyel I.–Málóvics Gy. (szerk.) *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, 378–393.

130. Mandl, I. (2008): Overview of family businesses relevant issues, Final report, KMU Forschung Austria, Vienna
Elérhető:http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf
131. Marshall, J. P. – Sorenson, R. –Brigham, K. –Wieling, E. – Reifman, A. – Wampler, R. S. (2006): The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*. 21 (3)
132. 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.
133. Mehrotra, V. - Morck, R. - Shim, J. - Wiwattanakantang, Y. (2013). Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms. *Journal of Financial Economics*, 108, 840-854.
134. Miller, D. - Breton-Miller, I. - Lester, R. H. - Canella, A. A. Jr. (2007): Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance* 13. (pp. 829–858)
135. Molly, V. - Laveren, E. - Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23, 131-147.
136. Moores, K. – Mula, J. (2000): The Saliency of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. *Family Business Review*. 13 (2)
137. Morris, M. H. - Williams, R. O. - Allen, J. A. - Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.
138. Nábrádi A. – Bárány L. – Tobak J. (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban: Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *GAZDÁLKODÁS* 5: pp. 427-461. (2016)
139. Nagy A. (2007): Analysis of the Expected Income of several family types, *APSTRACT, (Applied Studies in Agribusiness and Commerce)* Vol. I (1) pp. 49-51.
140. Nagy Adrián, Tobak Júlia (2016): Vállalati sikertényezők. *GRADUS* 3:(1) p. 433. (2016)
141. Nagy P. - Roóz J. (2005). *Vállalkozástan, Perfekt Kiadó, Budapest* 342 p.
142. Nam, Y. H. - 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.
143. 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.
144. Neubauer, H. (2003). The dynamics of succession in family business in Western European countries. *Family Business Review*, 16, 269-281.
145. Nsehe, M. (2014): The 10 Leading Family Businesses In Africa. <https://www.forbes.com/sites/mfonobongnsehe/2014/01/08/the-10-leading-family-businesses-in-africa/#6558e22e7c4a>, Letöltés dátuma: 2018.01.22.
146. OPTEN Vállalati adatbázis: (<https://www.opten.hu/>)
147. Orosz I. – Für L. – Romány P. (1996): Magyarország agrártörténete – Agrártörténeti tanulmányok. *Mezőgazda Kiadó, Budapest*. ISBN 9637632 29 0. p. 81

148. Pearson, A. W. – Marler, L. E. (2010): A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 34
149. Pérez-González, F. (2006): Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review*. 96 (5)
150. Perricone, P. J. – Earle, J. R. – Taplin, I. M. (2001): Patterns of Succession and Continuity in Family-Owned Businesses: Study of an Ethnic Community. *Family Business Review*. 14.
151. Peters, M. – Buhalis, D. (2004): Family hotel business: strategic planning and the need for education and training, *Education + Training*, vol. 46., no. 8/9., 406-415.
152. Piricz N. – Hong, S-J. – Mandják T. (2013): A tranzakciós költségek elmélete és a társadalmi csereelmélet hatásai a bizalomra az ellátási láncban. *Vezetéstudomány, XLIV. ÉVF. 2013. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179*
153. Pollak, R. A. (1985): A transaction cost approach to families and households. *Journal of Economic Literature*. 23.
154. Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications to modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
155. Poza, E. J. – Alfred, T. – Maheshwari, A. (1997): Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms – a preliminary report. *Family Business Review*. 10 (2)
156. Poza, E. J. (2007): *Family business*. Thomson South-Western
157. PTK: 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről. 8:1.§. https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300005.TV, Letöltés dátuma: 2017.11.20.
158. PwC (2014): Private and family business in Russia: challenges and growth drivers for today and tomorrow http://en.smb.gov.ru/files/images/PFBS_report_RUS_final.pdf, Letöltés dátuma: 2018.01.20.
159. PwC (2017): Family Business Survey. New vines from strong roots. South African edition 2016/2017. <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/family-business-survey-2016.pdf>, Letöltés dátuma: 2018.01.22.
160. Ramadani, V. - Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family business. In L. P. Dana, & Ramadani (Eds.), *Family businesses in transition economies*. Springer
161. 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.)
162. Reszegi L. - Juhász P. (2014): *A vállalati teljesítmény nyomában*. Alinea Kiadó. Budapest. ISBN 978-615-5303-73-9. p. 18.
163. Rondi, E. - De Massis, A. - Kotlar, J. (2017): Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*. (article in press) https://ac.els-cdn.com/S1877858517300967/1-s2.0-S1877858517300967-main.pdf?_tid=spdf-023182fd-a507-4c5b-a52f-6110af7a2e07&acdnat=1519795326_94c7760803e7e3f8c8243276f2f002f3 Letöltés dátuma: 2018. 02. 01.
164. Rosenblatt, P. C. (1991): The Interplay of Family System and Business System in Family Farms During Economic Recession. *Family Business Review*. 4.

165. Royal, D. (1924): <https://www.citatum.hu/idezet/41361>, Letöltés dátuma: 2017.09.05.
166. Royer, S. - Simons, R. - Boyd, B. - Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21, 15-30.
167. Salvato, C. - Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26, 235-255.
168. Salvato, C. - Minichilli, A. - Piccarreta, R. (2012). Faster route to the CEO suite: Nepotism or managerial proficiency? *Family Business Review*, 25, 206-224.
169. Sápiné Duduk I. (2017): Üzleti teljesítmény és versenyképesség a nagyvállalati versenyelőnyök és versenyhátrányok pénzügyi összefüggéseiben. Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem
170. Sardeshmukh, S. R. - Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of successors: Opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, 24, 111-125.
171. Scharle, Á. (2000): Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon, *Közgazdasági szemle*, XLVII. évf., 250-274
172. Schröder, E. – Schmitt- Rodermund, E. – Arnaud, N. (2011): Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review*. 24
173. Schulze, W. S. – Lubatkin, M. H. – Dino, R. N. – Buchholtz, A. K. (2001): Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*. 12.
174. Seymour, K. C. (1993): Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *Family Business Review*. 6.
175. Sharma, P. - Chrisman, J. J. - Chua, J. H. (2003a). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 667-687.
176. Sharma, P. - Chrisman, J. J. - Chua, J. H. (2003b). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16, 1-16.
177. Sharma, P. – Irving, P. G. (2005): Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1)
178. Sharma, P. – Rao, A. S. (2000): Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*. XIII. (4)
179. Sonfield, M. C. – Lussier, R. N. (2004): First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review*. XVII. (3)
180. Stavrou, E. T. – Kleanthous, T. – Anastasiou, T. (2005): Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation. *Journal of Small Business Management*. 43.
181. Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effect of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.
182. Steier, L. (2001): Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*. XIV. (3)
183. Szabó I. (2015): Nem vagyok csodabogár. *Innotéka*. http://www.innoteka.hu/cikk/nem_vagyok_csodabogar.1129.html Letöltés dátuma: 2016.02.05.

184. Szabó L. (2012): Projektmenedzsment. Pearson Education. Harlow. p. 5, ISBN 978 1 781 34 507 8
185. Szerb L. (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. Vállalkozás és Innováció 2. évfolyam, 2. szám 2008. II. negyedév
186. Szűcs I. - Nagy A. Sz. (2015): A projektmenedzsment gyakorlata. Debreceni Egyetem (TÁMOP-4.1.1.F-13/1-2013-0004). P. 21. ISBN 978-615-80290-9-4
187. 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
188. Takácsné György K. (1994): A családi gazdálkodás méretére ható tényezők modellvizsgálata I. Gazdálkodás. 1994. XXXVIII. évfolyam 4. sz. 65-69 p. ISSN 0046-5518
189. Tatoglu, E. – Kula, V. – Glaister, K. W. (2008): Succession planning in family – owned businesses: evidence from Turkey. International Small Business Journal. 26.
190. The 50 largest corporations, by revenue and industry (2016). <https://www.datashown.com/blog/2017/1/4/the-50-largest-corporations-by-revenue-and-industry>, Letöltés dátuma: 2018.01.26.
191. The Solutionist Group (2015): Best Practice Modell. <http://solutionist.com.au/family-business-needs/> Letöltés dátuma: 2016.04.05.
192. Tobak, J - Nagy, A. - Petó, 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 Earlycite: Paper 10.1108/IJEBR-04-2018-0203. 11 p. (2018)
193. Tobak J. – Nábrádi A. (2016): A vállalati működést befolyásoló tényezők összehasonlító elemzése a hagyományos és a családi tulajdonú vállalatok esetében. In: Takácsné György Katalin (szerk.). Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között: XV. Nemzetközi Tudományos Napok. 1704 p. Konferencia helye, ideje: Gyöngyös, Magyarország, 2016.03.30-2016.03.31. Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, 2016. pp. 1545-1552. ISBN:978-963-9941-92-2
194. Tobak J. - Nábrádi A. (2016): The theoretical approach to succession of family businesses. Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists Xviii:(4) pp. 224-230.
195. Tobak J. (2013): Családi együttműködésben a fejlődés sikerességéért. Szakdolgozat. Pannon Egyetem
196. Vallejo, M. C. (2008): Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. Journal of Business Ethics. 81 (2)
197. Vasa L. (2011): A családi gazdálkodás ökonómiája. Szaktudás Kiadó Ház Zrt. Budapest. ISBN 9789639935815
198. Vecsenyi J. (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése, AULA Kiadó, Budapest
199. Venter, E. - Boshoff, C., - Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. Family Business Review, 18, 283-303.
200. Vera, C. F. – Dean, M. A. (2005): An examination of the challenges daughters face in family business succession. Family Business Review. XVIII. (4)

201. Verbeke, A. – Kano, L. (2012): The transaction cost economics (TCE) theory rationale for MNE regional strategy. *Multinational Business Review*.20 (2)
202. VS.HU (2015): Család? Vállalkozás? A legtöbben egyszerre csinálják (2015): <https://vs.hu/gazdasag/osszes/csalad-vallalkozas-a-legtobben-egyszerre-csinaljak-0417#!s2>, Letöltés dátuma: 2016. 02. 05.
203. Westhead, P. – Cowling, M. – Howorth, C. (2001): The development of family companies: Management and ownership imperatives, *Family Business Review*, vol. XIV., no. 4., 369-385
204. Westhead, P. (2003). Succession decision-making outcomes reported by private family companies. *International Small Business Journal*, 21, 369-401.
205. What is 'PwC'? <https://www.pwc.com/gx/en/about/corporate-governance/network-structure.html>, Letöltés dátuma: 2018. 01.30.
206. Wieszt A. (2015): Családterápia szervezetekben. Családterápiás konzultáció családi vállalkozások számára. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem
207. Wiklund, J. – Nordqvist, M. – Hellerstedt, K. – Bird, M. (2013): Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 37
208. Wright, M. - Kellermanns, F. W. (2011): Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy* 2. 187–198 pp.
209. 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>.
210. Yoo, S. S. - Schenkel, M. T. - Kim, J. (2014). Examining the impact of inherited succession identity on family firm performance. *Journal of Small Business Management*, 52, 246-265.
211. Zwack I. (2011): Családi vállalkozások. TEDxDanubia konferencia. 2011. Budapest. <http://www.youtube.com/watch?v=pNuVMxLQUqE>, Letöltés dátuma: 2012. 10. 19.



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/IJEBr-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 ökonómiai elemzése.
In: Etikuss 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 tudománymetriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.



TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Az egyes térségekben működő TOP 500 családi vállalkozások jellemzői.....	9
2. táblázat: Kutatási kérdések, célkitűzések, hipotézisek.....	14
3. táblázat: Növekedést befolyásoló tényezők	19
4. táblázat: A családi és nem családi tulajdonú vállalatok összehasonlítása bizonyos vállalati politikai és vállalati kulturális elemek mentén	22
5. táblázat: Családi vállalkozások definíciói.....	28
6. táblázat: Definíciós áttekintés	29
7. táblázat: A cserekapcsolat típusai	40
8. táblázat: A háromfázisú model	44
9. táblázat: A mélyinterjú főbb kérdéskörei.....	60
10. táblázat: A mélyinterjúk alanyai és dátumai	61
11. táblázat: A vizsgált vállalkozások fontosabb jellemzői (n=13)	62
12. táblázat: Családtagok összevont státuszmutatójának értékelési szempontjai	64
13. táblázat: Felelősség, Önállóság, Irányítás	65
14. táblázat: FÖI szintek jelentése	65
15. táblázat: A generációváltás szakaszai	66
16. táblázat: Tulajdonosi kategóriák főbb jellemzői.....	68
17. táblázat: Család-Üzlet-Tulajdon halmazokhoz tartozó jellemzők	69
18. táblázat: A családtagok összevont státuszmutatójának rangszámai.....	69
19. táblázat: Családtagok összevont státuszmutatója - kombinációk magyarázata	70
20. táblázat: Családtagok összevont státuszmutató (SM) értékeinek képzési módszere	71
21. táblázat: Az üzleti dimenzió szerinti összes koordinátpont	72
22. táblázat: Az üzleti életciklusok lehetséges koordinátpontjainak súlyszámai	72
23. táblázat: A generációváltási pontok százaléka.....	73
24. táblázat: Az 50 tulajdonosi szerkezet kombináció kombinatorikai magyarázata	74
25. táblázat: Értelmezhető esetkombinációk.....	74
26. táblázat: A 12 kombináció értelmezése	75
27. táblázat: Tulajdonosi szerkezet kombinációk szintjét jellemző értékek kialakításának módszere ²⁸	75
28. táblázat: Családi Vállalkozás Komplex Értékelési Mutató összetétele és a maximális értékek	76
29. táblázat: Optimális esetkombinációk összefoglaló táblázata	77

30. táblázat: Az optimális esetkombinációk számának magyarázata	78
31. táblázat: Primer kutatás során alkalmazott kulcstényezők fogalmai	79
32. táblázat: Példa az Átlagos Piaci Pozíció alakulására	81
33. táblázat: Főbb kutatási célkitűzések, kérdések, hipotézisek és alkalmazott kutatási módszerek	84
34. táblázat: A családi dimenzió jellemzői az elemzett vállalkozások esetében (n=13).....	85
35. táblázat: Az elemzésre kiválasztott családi tulajdonú vállalkozások tulajdonosi struktúrája és annak összefüggései 2017-ben (n=13)	88
36. táblázat: Generációváltási mutató átlagos értékének magyarázata (n=10)	90
37. táblázat: A sajátos séma alapján felállított modell szerint optimális esetű családi vállalkozások (n=5)	91
38. táblázat: Sikertényezők százalékos értéke (n=5)	93
39. táblázat: Meghatározott sikertényezők.....	95
40. táblázat: ÁPP alakulása 2012-2016 között (n=12).....	98
41. táblázat: ÁPP alakulása 2012 bázisévhez képest (n=12)	98
42. táblázat: Az egyes tulajdonosi szerkezet kombinációkhoz tartozó vállalkozások száma és kódja (n=13)	104
43. táblázat: Az egyes dimenziókhöz tartozó jellemzők előfordulása az elemzett családi tulajdonú vállalkozások esetében	106
44. táblázat: A kutatásban szereplő vállalkozások a generációváltás tekintetében.....	107
45. táblázat: Hipotézisekre adott válaszok az elemzett családi tulajdonú vállalkozások tulajdonságai alapján	110

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A Világ TOP 500 családi vállalkozásának területi megoszlása.....	7
2. ábra: A Világ TOP 50 családi vállalkozásainak megoszlása tevékenység alapján'	10
3. ábra: A TOP 25 magyar családi vállalkozás tevékenység szerinti megoszlása	12
4. ábra: Tőzsdei esélyesek és szereplők	13
5. ábra: Szervezeti működés.....	15
6. ábra: Stratégia és struktúra illeszkedése.....	16
7. ábra: Hagyományos vállalatok.....	18
8. ábra: Családi vállalatok.....	18
9. ábra: „A legjobb gyakorlat” modellje	21
10. ábra: A család és a vállalkozás rendszere (két kör modell)	34
11. ábra: A háromkör modell és a szerepek	35
12. ábra: A családi vállalkozás életciklusai	37
13. ábra: Generációk üzleti stratégiára gyakorolt hatása	38
14. ábra: Az utódlás módozatai.....	55
15. ábra: A családi vállalkozások utódlásának átfogó modellje	57
16. ábra: A kutatómunka felépítése.....	59
17. ábra: Az elemzett családi vállalkozások üzleti életciklusa a generációváltás tekintetében (n=10)	87
18. ábra: Az elemzett fenntarthatóságot biztosított családi vállalkozások komplex értékelési mutatójának átlaga (n=10).....	89
19. ábra: A vizsgált magyar családi vállalkozások életciklus helyzete.....	92
20. ábra: Szervezeti eredményesség.....	95
21. ábra: Sikertényezők a három-kör modellben	96
22. ábra: Családi vállalkozások generációváltási projektciklusa és tartalma az egyes szakaszokat befolyásoló tényezők megnevezéseivel.....	101
23. ábra: A generációváltás projektjének egyes szakaszait hangsúlyosan befolyásoló tényezők..	102
24. ábra: A családi tulajdonú vállalkozások sikeres fenntarthatóságát biztosító tulajdonságok és tényezők összefüggései a generációváltási projektciklus tükrében.....	113

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

KÉRDÉSVÁZLAT A MÉLYINTERJÚHOZ

A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának doktori hallgatójaként családi tulajdonú vállalkozások működésének elemzésével foglalkozom. Előzetes kutatómunka alapján, véleményem szerint **tudás** (adottságok, alkalmazkodóképesség, technológia), **szerencse** és az egyes **generációk** közötti kommunikáció határozza meg egy családi tulajdonú vállalkozás hosszú távú működésének sikerességét.

Szakértői interjúk készítésével szeretném ezt az állítást igazolni, melyhez segítségét szeretném kérni. Az interjú során a lentebb sorolt főbb kérdésköröket érinteném.

Köszönettel és Tisztelettel:

Tobak Júlia

TUDÁS

FIZIKAI ERŐFORRÁS (elhelyezkedés, gyár/üzem, berendezés, felszerelés, technológia, alapanyagok, gépek):

- *Honnan szerzi be az információkat szakterületének fejlesztéséhez?(benchmarking, internet, konkurens vállalkozások, stb.)*
- *Mi alapján dönt a technológiai eszközök kiválasztásakor?*
- *Csúcstechnológiai gép beszerzésénél hány év megtérüléssel számol?*
- *Milyen termelési és feldolgozási innovációkat végeztek?*

EMBERI ERŐFORRÁS (szaktudás, szakismeret, végzettség, kiválasztás):

- *Hány fő alkalmazott dolgozik a vállalatnál?*
- *Mi alapján dönt a dolgozók kiválasztásánál?*
- *Milyen képzettségekkel rendelkeznek (végzettség, szakképzés, szaktudás)?*
- *Mennyire jellemző a fluktuáció?*
- *Mennyire betanítható a tevékenység?*
- *Szakemberek helyettesíthetősége? Mekkora veszélyt/problémát jelent egy-egy szakember „ elvesztése”? Szakképzés helyzete?*

SZERVEZETI ERŐFORRÁS (felelősségi körök, döntési jogkörök, szervezeti átalakítások és azok okai)

SZERENCSE

- *Történt(ek)-e olyan, váratlanul bekövetkező, előre nem látott, nem eltervezett politikai, gazdasági, társadalmi és/vagy technológiai események/változások, melyek pozitív vagy negatív hatással voltak vállalkozásának működésére?*

GENERÁCIÓ

- *A vállalkozást jelenleg hányadik generáció működteti?*
- *A társasági szerződés szerinti tulajdonosi szerkezet?*
- *Mik a jövőbeli tervek és lehetőségek a következőkre:*
 1. *Az utód kiválasztására*
 2. *Utód kinevelésére*
 3. *A hatalom átadására*

Ön szerint hány százalékban járul hozzá az ADOTTSÁG, a TUDÁS, a TECHNOLÓGIA, a SZERENCSE és a GENERÁCIÓ vállalkozása sikerességéhez, további sikeres működéséhez?

Az összes lehetséges tulajdonosi szerkezet kombináció

	ÁTADÓ	UTÓD	KÜLSŐS BEFEKTETŐ
1.	NT	NT	NT
2.	NT	RT	NT
3.	NT	IT	NT
4.	NT	TT	NT
5.	NT	KT	NT
6.	NT	NT	RT
7.	NT	RT	RT
8.	NT	IT	RT
9.	NT	TT	RT
10.	NT	KT	RT
11.	RT	NT	NT
12.	RT	RT	NT
13.	RT	IT	NT
14.	RT	TT	NT
15.	RT	KT	NT
16.	RT	NT	RT
17.	RT	RT	RT

	ÁTADÓ	UTÓD	KÜLSŐS BEFEKTETŐ
18.	RT	IT	RT
19.	RT	TT	RT
20.	RT	KT	RT
21.	IT	NT	NT
22.	IT	RT	NT
23.	IT	IT	NT
24.	IT	TT	NT
25.	IT	KT	NT
26.	IT	NT	RT
27.	IT	RT	RT
28.	IT	IT	RT
29.	IT	TT	RT
30.	IT	KT	RT
31.	TT	NT	NT
32.	TT	RT	NT
33.	TT	IT	NT
34.	TT	TT	NT

	ÁTADÓ	UTÓD	KÜLSŐS BEFEKTETŐ
35.	TT	KT	NT
36.	TT	NT	RT
37.	TT	RT	RT
38.	TT	IT	RT
39.	TT	TT	RT
40.	TT	KT	RT
41.	KT	NT	NT
42.	KT	RT	NT
43.	KT	IT	NT
44.	KT	TT	NT
45.	KT	KT	NT
46.	KT	NT	RT
47.	KT	RT	RT
48.	KT	IT	RT
49.	KT	TT	RT
50.	KT	KT	RT

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A generációváltási modell koordinátpontjainak értelmezése

Koordinátpont	Generációváltási szakasz jelentése	FÖI szint jelentése
1A	Nevelés: Az utód jellemzően még kiskorú, a vállalkozási tevékenységbe még nem került bevonásra.	Alacsony FÖI: Az utód még nem tud önállóan tevékenykedni vagy nem akar a vállalkozásban közreműködni.
1K	Nevelés: Az utód jellemzően még kiskorú, a vállalkozási tevékenységbe még nem került bevonásra.	Közepes FÖI: Az utód még nem teljesen önálló, egyes esetekben támogatásra szorul, egyre nagyobb felelősséggel rendelkezik és egyre több feladatot lát el.
1M	Nevelés: Az utód jellemzően még kiskorú, a vállalkozási tevékenységbe még nem került bevonásra.	Magas FÖI: Az utód önállóan dolgozik, egy-egy terület önálló felelőse, irányítója. Nincs szüksége támogatásra a feladatvégzéshez.
2A	Tapasztalatok átadása: Az utód jellemzően kis-, vagy kamaszkorú. A vállalkozási tevékenységbe már bevonásra kerül, egyre több feladatot végez.	Alacsony FÖI: Az utód még nem tud önállóan tevékenykedni vagy nem akar a vállalkozásban közreműködni.
2K	Tapasztalatok átadása: Az utód jellemzően kis-, vagy kamaszkorú. A vállalkozási tevékenységbe már bevonásra kerül, egyre több feladatot végez.	Közepes FÖI: Az utód még nem teljesen önálló, egyes esetekben támogatásra szorul, egyre nagyobb felelősséggel rendelkezik és egyre több feladatot lát el.
2M	Tapasztalatok átadása: Az utód jellemzően kis-, vagy kamaszkorú. A vállalkozási tevékenységbe már bevonásra kerül, egyre több feladatot végez.	Magas FÖI: Az utód önállóan dolgozik, egy-egy terület önálló felelőse, irányítója. Nincs szüksége támogatásra a feladatvégzéshez.
3A	Tanulópálya: Az utód jellemzően nagykorú. A vállalkozási feladatokban egyre nagyobb a felelőssége. Már önállóan dolgozik.	Alacsony FÖI: Az utód még nem tud önállóan tevékenykedni vagy nem akar a vállalkozásban közreműködni.
3K	Tanulópálya: Az utód jellemzően nagykorú. A vállalkozási feladatokban egyre nagyobb a felelőssége. Már önállóan dolgozik.	Közepes FÖI: Az utód még nem teljesen önálló, egyes esetekben támogatásra szorul, egyre nagyobb felelősséggel rendelkezik és egyre több feladatot lát el.
3M	Tanulópálya: Az utód jellemzően nagykorú. A vállalkozási feladatokban egyre nagyobb a felelőssége. Már önállóan dolgozik.	Magas FÖI: Az utód önállóan dolgozik, egy-egy terület önálló felelőse, irányítója. Nincs szüksége támogatásra a feladatvégzéshez.

4A	<p>Tulajdonosi és döntési jogok átadása:</p> <p>Az utód már nagykorú. Önállóan dolgozik, önálló döntési és irányítási jogkörökkel rendelkezik. Tulajdonhányaddal is rendelkezik.</p>	<p>Alacsony FÖI:</p> <p>Az utód még nem tud önállóan tevékenykedni vagy nem akar a vállalkozásban közreműködni.</p>
4K	<p>Tulajdonosi és döntési jogok átadása:</p> <p>Az utód már nagykorú. Önállóan dolgozik, önálló döntési és irányítási jogkörökkel rendelkezik. Tulajdonhányaddal is rendelkezik.</p>	<p>Közepes FÖI:</p> <p>Az utód még nem teljesen önálló, egyes esetekben támogatásra szorul, egyre nagyobb felelősséggel rendelkezik és egyre több feladatot lát el.</p>
4M	<p>Tulajdonosi és döntési jogok átadása:</p> <p>Az utód már nagykorú. Önállóan dolgozik, önálló döntési és irányítási jogkörökkel rendelkezik. Tulajdonhányaddal is rendelkezik.</p>	<p>Magas FÖI: Az utód önállóan dolgozik, egy-egy terület önálló felelőse, irányítója. Nincs szüksége támogatásra a feladatvégzéshez.</p>
5A	<p>Teljes átadás/Támogatás/"Homokozó":</p> <p>A vállalkozás teljes üzleti átadása megtörtént. Az átadó rendelkezik egy saját "homokozóval". Az utód irányítja a fő vállalkozást.</p>	<p>Alacsony FÖI:</p> <p>Az utód még nem tud önállóan tevékenykedni vagy nem akar a vállalkozásban közreműködni.</p>
5K	<p>Teljes átadás/Támogatás/"Homokozó":</p> <p>A vállalkozás teljes üzleti átadása megtörtént. Az átadó rendelkezik egy saját "homokozóval". Az utód irányítja a fő vállalkozást.</p>	<p>Közepes FÖI:</p> <p>Az utód még nem teljesen önálló, egyes esetekben támogatásra szorul, egyre nagyobb felelősséggel rendelkezik és egyre több feladatot lát el.</p>
5M	<p>Teljes átadás/Támogatás/"Homokozó":</p> <p>A vállalkozás teljes üzleti átadása megtörtént. Az átadó rendelkezik egy saját "homokozóval". Az utód irányítja a fő vállalkozást.</p>	<p>Magas FÖI: Az utód önállóan dolgozik, egy-egy terület önálló felelőse, irányítója. Nincs szüksége támogatásra a feladatvégzéshez.</p>

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A 32 optimális esetkombináció

	Családtagok összevont státuszmutatója			GV-mutató		Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje		CSV-KÉ M	
	<i>Utód életkorkategóriáj a</i>	<i>Átadó munkaaktivitás a</i>	<i>SM mutató</i>	<i>GV - kód</i>	<i>GV mutató</i>	<i>Tulajdonosi szerkezet kombináció (átadó-utód) és a kombináció száma</i>	<i>T mutató</i>		
1.	0-14	AD	0,5	1A	0,1	KT-NT	1	0,2	0,8
2.	15-18	AD	0,6	2A	0,3	KT-NT	1	0,2	1,1
3.	15-18	AD	0,6	2A	0,3	TT-RT	2	0,3	1,2
4.	19-25	AD	0,8	2A	0,3	KT-NT	1	0,2	1,3
5.	19-25	AD	0,8	2A	0,3	TT-RT	2	0,3	1,4
6.	19-25	AD	0,8	3A	0,4	TT-RT	2	0,3	1,5
7.	26+	AD	0,9	3A	0,4	TT-RT	2	0,3	1,6
8.	19-25	AD	0,8	3A	0,4	IT-RT	3	0,5	1,7
9.	19-25	AD	0,8	3K	0,6	TT-RT	2	0,3	1,7
10.	26+	AD	0,9	3A	0,4	IT-RT	3	0,5	1,8
11.	26+	AD	0,9	3K	0,6	TT-RT	2	0,3	1,8
12.	19-25	AD	0,8	3M	0,7	TT-RT	2	0,3	1,8
13.	19-25	ACS	0,4	4M	0,9	IT-RT	3	0,5	1,8
14.	19-25	AD	0,8	3K	0,6	IT-RT	3	0,5	1,9
15.	26+	AD	0,9	3M	0,7	TT-RT	2	0,3	1,9
16.	26+	AD	0,9	3K	0,6	IT-RT	3	0,5	2,0
17.	19-25	AD	0,8	3M	0,7	IT-RT	3	0,5	2,0
18.	19-25	ACS	0,4	4M	0,9	IT-IT	4	0,7	2,0
19.	26+	AD	0,9	3M	0,7	IT-RT	3	0,5	2,1
20.	19-25	ACS	0,4	4M	0,9	RT-TT	5	0,8	2,1
21.	19-25	AD	0,8	4M	0,9	IT-RT	3	0,5	2,2
22.	26+	AD	0,9	4M	0,9	IT-RT	3	0,5	2,3
23.	19-25	AD	0,8	4M	0,9	IT-IT	4	0,7	2,4
24.	26+	ACS	1,0	4M	0,9	IT-RT	3	0,5	2,4
25.	19-25	AD	0,8	4M	0,9	RT-TT	5	0,8	2,5
26.	26+	AD	0,9	4M	0,9	IT-IT	4	0,7	2,5
27.	26+	AD	0,9	4M	0,9	RT-TT	5	0,8	2,6
28.	26+	ACS	1,0	4M	0,9	IT-IT	4	0,7	2,6
29.	26+	ACS	1,0	4M	0,9	RT-TT	5	0,8	2,7
30.	26+	ACS	1,0	5M	1	IT-IT	4	0,7	2,7
31.	26+	ACS	1,0	5M	1	RT-TT	5	0,8	2,8
32.	26+	ACS	1,0	5M	1	NT-KT	6	1,0	3,0

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A család-üzlet-tulajdon kifejezésére alkalmazott mutatók összetétele

CSALÁD Családtagok összevont státuszmutatója (<i>SM</i>)	ÜZLET Generációváltás az üzletben (<i>GV mutató</i>)	TULAJDON Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje (<i>T</i>)
Utód életkor-kategóriája: 0-14 Mini Gen 15-18 Junior Gen 19-25 Felfedező 26+ Tulajdonos/Új vezető Átadó munkaaktivitása: AD=Aktívan dolgozik ACS=Aktivitás csökken NJ=Nincs jelen	Generációváltás szakaszai: 1. Nevelés 2. Tapasztalatok átadása 3. Tanulópálya 4. Tulajdonosi és döntési jogok átadása 5. Teljes átadás/Támogatás/”Homokozó” FÖI – Felelősség, Önállóság, Irányítás mértéke: (felelősség mértéke, önálló döntéshozatal és független irányítás) A=Alacsony K=Közepes M=Magas Releváns koordinátpontok: 1A, 2A, 3A, 3K, 3M, 4M, 5M	Tulajdonosi kategóriák: nem tulajdonos (NT) [érzelmi tulajdonos (ÉT)] résztulajdonos (RT) irányító tulajdonos (IT) többségi tulajdonos (TT) kizárólagos tulajdonos (KT) Releváns tulajdonosi szerkezet kombinációk (ÁTADÓ – UTÓD) 1. KT-NT 2. TT-RT 3. IT-RT 4. IT-IT 5. RT-TT 6. NT-KT

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

6. számú melléklet

Vélemények összefoglalása a működést befolyásoló tényezőkről – mélyinterjúk alapján (n=13)

Cégek kódja	Interjúalany vállalkozásban betöltött pozíciója	Főtevékenység (TEÁOR szám)	Megnevezett tényezők (és százalékos megoszlásuk)
CSV1	Alapító, tulajdonos, átvadó	Műanyag Csomagolóeszköz Gyártása (22.22)	Körülmények, mindenki a saját maga sorsának a kovácsa. Kényszer. Kreativitás. Problémamegoldó készség. Gondolkodás. Döntéshozatal.
CSV2	Alapító, tulajdonos, átvadó	Sertésfenyészítés (01.46)	TUDÁS: 40%, GENETIKA/ADOTTSÁG:25%, TECHNOLÓGIA: 25%, SZERENCSE: 10%
CSV3	Alapító, tulajdonos, átvadó, feleség, anya	Vegyes Termékkörű Ügynöki Nagykereskedelem (46.19)	TUDÁS: 20%, ADOTTSÁGOK: 30%, TECHNOLÓGIA: 20%, SZERENCSE:30%
CSV4	Alapító, tulajdonos, átvadó	Szőlőbor Termelése (11.02)	GENETIKA/ADOTTSÁG: Stratégiai gondokodásmód, szakmai tudás, biztonságra törekvés TECHNOLÓGIA: iparág függő, ha a piaci trend olyan, akkor a visszafele az előre (pl.: szőlőtaposás lábbal) GENERÁCIÓ: tisztelet, hagyomány SZERENCSE az is van benne, de nem nagy
CSV5	Alapító, tulajdonos, átvadó	Baromfi-hús Feldolgozása, Tartósítása (10.12) Baromfi-fenyészítés (01.47)	TUDÁS: 70%, TECHNOLÓGIA: 10%, SZERENCSE: 10%, GENERÁCIÓ: 10%
CSV6	Alapító, tulajdonos, átvadó	Vegyes Termékkörű Ügynöki Nagykereskedelem (46.19)	TUDÁS: rendkívül fontos, de ahhoz kell ADOTTSÁG GENERÁCIÓ: nagy szerepe van a fenntarthatóságban TECHNOLÓGIA: jó ha van, de hasznosításához TUDÁS és HUMÁN kell SZERENCSE
CSV7	Irányító tulajdonos, harmadik generációs utód	Édesség Gyártása (10.82)	TUDÁS: 40%, SZERENCSE: 10%, GENERÁCIÓ: 50%
CSV8	Tulajdonos, második generációs utód	Tartósított Lisztes Áru Gyártása (10.72)	1. ADOTTSÁG: emberi, vállalkozó szellem 1. TUDÁS: szaktudás TECHNOLÓGIA: iparágfüggő, hogy mennyire fontos SZERENCSE: „Csodák nincsenek, csak véletlenek vannak.”
CSV9	Alapító, tulajdonos, átvadó és Második generációs ügyvezető utód	Baromfi-fenyészítés (01.47) Hús-, Baromfi-hús-Készítmény Gyártása (10.13)	HUMÁN TUDÁS (Tanulás) SZORGALOM
CSV10	Alapító, tulajdonos, átvadó	Konferencia, Kereskedelmi Bemutató Szervezése (82.30) Malomipari Termék Gyártása (10.61)	1. Jó család 2. TECHNOLÓGIA: tőke 3. HUMÁN → TUDÁS (tanulás)
CSV11	Második generációs utód	Szőlőbor Termelése (11.02)	TUDÁS: tanult és alkalmazott ↔ öröklött SZERENCSE: hűség, kulcsalkalmazottak ADOTTSÁGOK: területi, emberi TECHNOLÓGIA: folyamatos fejlesztés Türelem, hit
CSV12	Alapító, Irányító tulajdonos	Homogenizált, diétás étel gyártása (10.86)	SZERENCSE: támogatás ADOTTSÁG TUDÁS: szakmai tudás TECHNOLÓGIA HUMÁN
CSV13	Alapító, tulajdonos, átvadó	Rendezvényi Étkeztetés (56.21)	TUDÁS: 60%, TECHNOLÓGIA: 10%, SZERENCSE: 20%, GENERÁCIÓ: 10%

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

7. számú melléklet

Család – Üzlet – Tulajdon dimenziók értékének alakulása az elemzett családi vállalkozásoknál (n=13)

Cégek kód	Utód(ok) életkor-kategóriája	Átadó munkaaktivitása ⁶⁵	SM mutató ³⁶	GV ⁶⁶	GV mutató	Generációk tulajdonosi kategóriába sorolása ⁶⁷			Tulajdonosi szerkezet kombináció száma	T mutató ⁶⁸
						1. generáció	2. generáció	3. generáció		
CSV1	26+	AD	0,9	3K	0,6	KT	NT	-	1	0,2
CSV2	26+	AD	0,9	4M	0,9	RT	TT	-	5	0,8
CSV3	26+	AD	0,9	3M	0,7	TT	RT	-	2	0,3
CSV4	26+	AD	0,9	3K	0,6	KT	NT	-	1	0,2
CSV5	26+	ACS	1	5M	1	RT	TT	-	5	0,8
CSV6	26+	AD	0,9	4M	0,9	IT	IT	-	4	0,7
CSV7	26+	1 ^{gen} NJ	1	4M	0,9	NT	IT	IT	4	0,7
		2 ^{gen} ACS								
CSV8	26+	NJ	0	4M	0,9	TT tárgyalás alatt	RT	-	2	0,3
CSV9	26+	AD	0,9	4M	0,9	TT	RT	-	2	0,3
CSV10	26+	AD	0,9	4M	0,9	TT	RT	-	2	0,3
CSV11	26+	NJ	0	-	-	NT	RT	-	szélsőség	szélsőség
CSV12	-	első generációs cég	-	-	-	TT	-	-	szélsőség	szélsőség
		1 ^{gen} AD								
CSV13	-	AD	-	-	-	KT	NT	-	1	0,2

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

⁶⁵ **SM=Státuszmutató:** AD=Aktívan dolgozik, ACS=Aktivitás csökken, NJ=Nincs jelen

⁶⁶ **GV=Generációváltás:** 3K=Tanulópálya - Közepes FÖI, 3M=Tanulópálya - Magas FÖI, 4M=Tulajdonosi és döntési jogok átadása – Magas FÖI, 5M=Teljes átadás – Magas Fői (FÖI=Felelősség, Irányítás, Önállóság)

⁶⁷ NT=Nem tulajdonos, RT=Résztulajdonos, IT=Irányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

⁶⁸ **T mutató=Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje**

8. számú melléklet

Az elemzésre kiválasztott családi vállalkozások komplex értékelési mutatóinak alakulása (n=13)

Cégek kód	Utód(ok) életkor-kategóriája	Átadó munkaaktivitása ⁶⁹	SM mutató ³⁶	GV ⁷⁰	GV mutató	Generációk tulajdonosi kategóriába sorolása ⁷¹			Tulajdonosi szerkezet kombináció száma	T mutató ⁷²	CSV-KÉM ⁷³
						1. generáció	2. generáció	3. generáció			
CSV1	26+	AD	0,9	3K	0,6	KT	NT	-	1	0,2	1,7
CSV2	26+	AD	0,9	4M	0,9	RT	TT	-	5	0,8	2,6
CSV3	26+	AD	0,9	3M	0,7	TT	RT	-	2	0,3	1,9
CSV4	26+	AD	0,9	3K	0,6	KT	NT	-	1	0,2	1,7
CSV5	26+	ACS	1	5M	1	RT	TT	-	5	0,8	2,8
CSV6	26+	AD	0,9	4M	0,9	IT	IT	-	4	0,7	2,5
CSV7	26+	1 ^{gen} NJ	1	4M	0,9	NT	IT	IT	4	0,7	2,6
		2 ^{gen} ACS									
CSV8	26+	NJ	0	4M	0,9	TT tárgyalás alatt	RT	-	2	0,3	1,2
CSV9	26+	AD	0,9	4M	0,9	TT	RT	-	2	0,3	2,1
CSV10	26+	AD	0,9	4M	0,9	TT	RT	-	2	0,3	2,1
CSV11	26+	NJ	0	-	-	NT	RT	-	szélsőség	szélsőség	szélsőség
CSV12	-	első generációs cég	-	-	-	TT	-	-	szélsőség	szélsőség	szélsőség
		1 ^{gen} AD									
CSV13	-	AD	-	-	-	KT	NT	-	1	0,2	szélsőség
ÁTLAG			0,8	ÁTLAG	0,8	ÁTLAG			2,8	ÁTLAG	2,1

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

⁶⁹ **SM=Státuszmutató:** AD=Aktívan dolgozik, ACS=Aktivitás csökken, NJ=Nincs jelen

⁷⁰ **GV=Generációváltás:** 3K=Tanulópálya - Közepes FÖI, 3M=Tanulópálya - Magas FÖI, 4M=Tulajdonosi és döntési jogok átadása – Magas FÖI, 5M=Teljes átadás – Magas Fői (FÖI=Felelősség, Irányítás, Önállóság)

⁷¹ NT=Nem tulajdonos, RT=Résztulajdonos, IT=Irányító tulajdonos, TT=Többségi tulajdonos, KT=Kizárólag tulajdonos

⁷² **T mutató=Tulajdonosi szerkezet kombináció szintje**

⁷³ **CSV-KÉM (Családi Vállalkozások Komplex Értékelési Mutató)=SM mutató+GV mutató+T mutató**

Családtagok összevont státuszmutatója

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

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A generációváltási pontok százaléakai⁷⁴

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

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Tulajdonosi szerkezet kombinációk

	Átadó	Utód	Átadó - Utód
1	KT	NT	Kizárólagos tulajdonos – Nem tulajdonos
2	TT	RT	Többségi tulajdonos - Résztulajdonos
3	IT	RT	Irányító tulajdonos – Résztulajdonos
4	IT	IT	Irányító tulajdonos – Irányító tulajdonos
5	RT	TT	Résztulajdonos – Többségi tulajdonos
6	NT	KT	Nem tulajdonos – Kizárólagos tulajdonos

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

⁷⁴Az összevont elemzések során a zárójelben megjelenített 0-1 közötti értékek kerültek alkalmazásra

**Átlagos Piaci Pozíciót alkotó kategóriák megnevezései és az azokhoz tartozó mutatók
kiszámítási módja**

Kategória	Mutató megnevezése(i)	Kiszámítás módja
Növekedés	Nettó értékesítési bevétel növekedési rátája (%)	Nettó árbevétel növekedési rátája
	Eszközök változása (%)	Eszközök növekedése/csökkenése
	Adózott eredmény változása (%)	Adózott eredmény növekedése/csökkenése
	Saját tőke változása (%)	Saját tőke növekedése/csökkenése
Jövedelmezőség	Árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS)	Adózott eredmény / Értékesítés nettó árbevétele
	Eszközarányos jövedelmezőség (ROA) Eszközmegetérülési mutató	Adózott eredmény / Összes eszköz
	Nettó vagyon jövedelmezősége (%)	Adózott eredmény / Nettó vagyon
	Árbevétel arányos működési jövedelem (%)	Működési eredmény / Árbevétel (Működési eredmény = Üzemi/tüzleti tevékenységek eredménye)
	Eladósodottság foka (%)	Összes adósság / Összes eszköz; (Összes eszköz - Saját tőke) / Összes eszköz
Eladósodottság	Tőkeáttétel (%)	Adósság / Saját tőke
	Árbevétel arányos eladósodottság (%)	Összes Kötelezettség / Árbevétel
	Rövid lejáratú kötelezettségek aránya (%)	Rövid lejáratú kötelezettségek/Összes kötelezettség
Hatékonyság	Átlagos beszedési idő (Követelések forgási ideje) (nap)	$365 / (\text{Árbevétel} / \text{Átlagos követelésállomány})$
	Átlagos készletezési idő (Készletek forgási ideje) Forgási sebesség (nap)	$365 / (\text{Árbevétel} / \text{Átlagos készletállomány})$; van olyan eset is, amikor $365 / (\text{Összes költség} / \text{Átlagos készletállomány})$
	Szállítók forgási sebessége Szállítói forgalom (nap)	$365 / (\text{Árbevétel} / \text{Átlagos szállítói kötelezettség-állomány})$
	Működési ciklus Készpénzkonverziós ciklus (nap)	Átlagos készletezési idő + Átlagos beszedési idő
Likviditás	Likviditási ráta	Forgóeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek
	Likviditási gyorsráta	$(\text{Forgóeszközök} - \text{Készletek}) / \text{Rövid lejáratú kötelezettségek}$
Egyéb	Bruttó haszonkulcs (%)	$\frac{\text{Összes működési bevétel} - \text{Felhasznált nyersanyagok és eszközök} - \text{Személyi jellegű ráfordítások}}{\text{Összes működési bevétel}}$

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

11. számú melléklet

Átlagos Piaci Pozíció egyes kategóriái szerinti helyezések (n=12)

Növekedés	Nettó értékesítési bevétel rátája szerinti helyezés					Eszközök változása szerinti helyezés					Adózott eredmény változás szerinti helyezés					Saját tőke változás szerinti helyezés				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012
CSV1	305	230	411	322	162	521	432	195	245	247	422	115	132	345	137	509	349	349	349	156
CSV2	216	291	76	312	286	257	396	320	80	220	212	349	359	261	187	286	278	280	112	242
CSV3	524	517	283	311	504	467	394	291	222	408	637	518	325	6	522	612	599	191	213	443
CSV4	46	47	15	21	64	68	46	14	59	50	63	14	47	54	40	19	17	28	37	28
CSV5.1	42	107	37	44	14	24	171	34	50	32	151	146	51	109	10	110	67	28	63	32
CSV5.2	68	132	71	35	100	106	95	59	84	22	82	131	72	129	12	116	105	59	62	17
CSV5 átlag	55	119,5	54	39,5	57	65	133	46,5	67	27	116,5	138,5	61,5	119	11	113	86	43,5	62,5	24,5
CSV6	57	77	21	93	54	105	120	24	14	51	58	91	68	78	51	81	112	82	58	44
CSV7	28	34	12	13	22	28	25	17	24	11	35	42	18	27	15	38	36	19	21	22
CSV8	269	268	84	133	104	248	242	95	114	75	236	201	152	259	24	232	256	161	182	90
CSV9.1	55	176	142	96	78	39	75	88	34	79	75	134	138	86	86	74	105	84	41	37
CSV9.2	55	106	107	104	60	49	69	27	10	4	90	177	115	152	60	78	169	41	59	14
CSV9 átlag	55	141	124,5	100	69	44	72	57,5	22	41,5	82,5	155,5	126,5	119	73	76	137	62,5	50	25,5
CSV10.1	208	270	154	140	208	292	266	80	192	150	65	85	200	258	152	234	243	201	218	147
CSV10.2	11	32	24	15	20	11	12	15	24	42	51	41	6	9	1	10	19	15	21	48
CSV10 átlag	109,5	151	89	77,5	114	151,5	139	47,5	108	96	58	63	103	133,5	76,5	122	131	108	119,5	97,5
CSV11	12	11	n.a.	n.a.	n.a.	42	93	n.a.	n.a.	n.a.	3	22	n.a.	n.a.	n.a.	9	73	n.a.	n.a.	n.a.
CSV13	120	231	308	521	495	127	202	356	577	446	166	276	425	82	421	103	443	379	501	490

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Jövedelmezős ég	Árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS) szerinti helyezés					Eszközarányos jövedelmezőség (ROA) szerinti helyezés					Nettó vagyon jövedelmezősége szerinti helyezés					Árbevétel arányos működési jövedelem szerinti helyezés				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012
CSV1	289	99	200	239	163	426	372	420	382	361	423	410	440	393	381	247	84	156	177	95
CSV2	241	274	257	130	165	313	330	335	233	228	313	344	345	235	244	258	255	223	115	130
CSV3	609	267	227	193	627	616	323	238	176	628	649	499	440	315	620	611	279	188	196	595
CSV4	14	7	24	15	19	16	12	30	20	25	18	15	33	28	24	16	3	25	14	17
CSV5.1	130	88	67	91	71	124	86	78	91	70	108	90	66	64	48	158	87	62	115	89
CSV5.2	56	77	65	83	40	111	143	126	125	98	116	148	145	131	101	55	62	41	52	53
CSV5 átlag	93	82,5	66	87	55,5	117,5	114,5	102	108	84	112	119	105,5	97,5	74,5	106,5	74,5	51,5	83,5	71
CSV6	44	53	27	11	9	68	84	77	53	23	81	93	84	64	49	77	104	47	27	15
CSV7	38	37	15	19	13	38	35	14	17	15	42	41	23	23	19	41	32	15	21	17
CSV8	228	207	183	174	72	234	216	210	195	94	241	224	221	208	118	215	186	212	192	68
CSV9.1	29	27	24	17	32	51	57	37	18	24	81	87	70	34	45	30	23	21	19	35
CSV9.2	35	41	21	16	5	90	95	53	26	4	76	106	76	46	14	46	45	21	20	5
CSV9 átlag	32	34	22,5	16,5	18,5	70,5	76	45	22	14	78,5	96,5	73	40	29,5	38	34	21	19,5	20
CSV10.1	112	215	293	188	109	181	278	333	239	175	241	304	335	264	232	121	125	290	144	115
CSV10.2	33	10	6	13	26	44	34	18	29	42	47	30	22	27	45	38	10	6	11	18
CSV10 átlag	72,5	112,5	149,5	100,5	67,5	112,5	156	175,5	134	108,5	144	167	178,5	145,5	138,5	79,5	67,5	148	77,5	66,5
CSV11	7	74	103	n.a.	n.a.	10	73	102	n.a.	n.a.	8	75	104	n.a.	n.a.	9	84	101	n.a.	n.a.
CSV13	100	193	237	100	270	73	159	192	79	275	99	173	247	99	284	100	212	235	109	265

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Eladósodott ság	Eladósodottság szerinti helyezés					Tőkeáttétel szerinti helyezés					Árbevétel arányos eladósodottság szerinti helyezés					Rövid lejáratú kötelezettségek aránya szerinti helyezés				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012
CSV1	346	143	154	108	94	346	143	154	108	94	526	537	535	480	482	179	306	325	256	216
CSV2	288	308	323	314	309	288	308	323	314	309	430	460	476	495	476	150	187	172	152	207
CSV3	132	91	57	75	102	132	91	57	74	102	160	131	69	86	110	n.a.				
CSV4	43	54	69	58	61	43	54	69	58	61	48	65	70	66	78	25	28	24	23	19
CSV5.1	192	153	179	167	175	192	153	180	167	175	195	157	182	152	156	75	72	63	83	84
CSV5.2	139	125	137	107	132	139	125	138	107	132	237	242	240	209	231	25	42	76	70	58
CSV5 átlag	165,5	139	158	137	153,5	165,5	139	159	137	153,5	216	199,5	211	180,5	193,5	50	57	69,5	76,5	71
CSV6	36	40	43	27	9	6	40	43	27	9	74	102	111	96	26	53	4	8	5	10
CSV7	15	13	13	10	8	15	13	13	10	8	16	14	13	11	18	39	39	35	32	28
CSV8	154	159	166	137	118	154	160	166	137	118	218	231	253	219	202	125	145	107	55	151
CSV9.1	67	48	51	54	55	67	48	51	54	55	118	101	76	60	40	61	78	61	32	33
CSV9.2	146	128	102	76	51	146	128	102	76	51	241	238	221	174	106	91	111	110	121	130
CSV9 átlag	106,5	88	76,5	65	53	106,5	88	76,5	65	53	179,5	169,5	148,5	117	73	76	94,5	85,5	76,5	81,5
CSV10.1	63	91	95	42	45	63	91	95	42	45	169	281	285	146	194	159	121	152	52	48
CSV10.2	37	41	32	32	33	37	41	33	32	33	56	63	59	52	56	19	32	9	5	12
CSV10 átlag	50	66	63,5	37	39	50	66	64	37	39	112,5	172	172	99	125	89	76,5	80,5	28,5	30
CSV11	70	77	80	n.a.	n.a.	70	77	80	n.a.	n.a.	72	95	104	n.a.	n.a.	90	80	73	n.a.	n.a.
CSV13	237	337	275	227	242	237	337	275	227	242	255	326	299	273	302	393	358	438	399	449

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Hatékonyság	Átlagos beszedési idő/Követelések forgási ideje szerinti helyezés					Átlagos készletezési idő/Forgási sebesség szerinti helyezés					Szállítók forgási sebessége/Szállítói forgalom szerinti helyezés					Működési ciklus/Készpénzkonverziós ciklus szerinti helyezés				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012
CSV1	498	84	122	424	472	37	22	28	67	45	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	17	26	293	347
CSV2	511	516	501	491	550	321	335	300	305	206	133	177	187	215	209	n.a	429	381	396	415
CSV3	140	162	133	154	170	164	165	196	138	155	15	25	34	57	69	n.a	125	70	61	119
CSV4	57	93	87	77	74	35	60	33	65	84	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	70	44	65	83
CSV5.1	188	198	217	196	183	112	99	88	62	78	51	64	72	66	47	n.a.	157	157	143	148
CSV5.2	186	141	111	100	144	208	225	219	197	205	71	101	100	91	103	n.a.	235	200	179	222
CSV5 átlag	187	169,5	164	148	163,5	160	162	153,5	129,5	141,5	61	82,5	86	78,5	75	n.a.	196	178,5	161	185
CSV6	69	21	62	51	31	91	102	116	107	108	18	19	22	31	21	n.a.	100	114	106	116
CSV7	45	41	37	37	39	29	30	26	32	30	11	13	14	10	11	n.a.	41	28	34	34
CSV8	273	303	308	282	282	256	282	297	293	327	28	32	46	34	41	n.a.	308	300	277	317
CSV9.1	215	210	190	143	71	150	191	152	115	152	23	22	20	20	12	n.a.	222	172	128	114
CSV9.2	237	240	228	197	159	159	172	185	107	143	99	116	117	101	68	n.a.	227	194	156	168
CSV9 átlag	226	225	209	170	115	154,5	181,5	168,5	111	147,5	61	69	68,5	60,5	40	n.a	224,5	183	142	141
CSV10.1	289	380	362	215	230	6	11	10	9	1	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	343	180	85	209
CSV10.2	50	60	64	53	50	45	48	23	17	50	17	25	23	21	22	n.a.	59	52	37	51
CSV10 átlag	169,5	220	213	134	140	25,5	29,5	16,5	13	25,5	17	25	23	21	22	n.a	201	116	61	130
CSV11	34	26	35	n.a.	n.a.	38	63	58	n.a.	n.a.	9	7	7	n.a.	n.a.	7	52	49	n.a.	n.a.
CSV13	661	579	448	567	583	454	464	516	503	456	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	546	407	523	567

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Likviditás	Likviditási ráta szerinti helyezés					Likviditási gyorsráta szerinti helyezés				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012
CSV1	512	567	557	484	496	413	527	512	404	389
CSV2	266	338	372	398	405	221	296	318	297	247
CSV3	194	152	90	132	209	92	63	40	72	114
CSV4	43	51	66	50	56	26	32	32	40	55
CSV5.1	210	135	153	139	172	154	83	90	84	106
CSV5.2	181	211	236	192	194	169	209	214	185	202
CSV5 átlag	195,5	173	194,5	165,5	183	161,5	146	152	134,5	154
CSV6	23	11	18	5	4	17	6	12	2	3
CSV7	13	14	12	11	11	13	10	10	8	7
CSV8	182	180	154	95	153	165	173	157	109	181
CSV9.1	49	41	32	36	35	39	41	28	28	73
CSV9.2	89	67	46	48	29	55	32	24	27	19
CSV9 átlag	69	54	39	42	32	47	36,5	26	27,5	46
CSV10.1	150	150	181	113	101	43	39	55	45	n.a.
CSV10.2	54	58	43	34	41	42	46	19	20	37
CSV10 átlag	102	104	112	73,5	71	42,5	42,5	37	32,5	37
CSV11	107	114	117	n.a.	n.a.	85	107	116	n.a.	n.a.
CSV13	198	284	249	178	165	148	214	200	142	113

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Egyéb	Bruttó haszonkulcs szerinti helyezés				
	2016	2015	2014	2013	2012
CSV1	37	432	529	74	n.a.
CSV2	230	291	433	182	n.a.
CSV3	468	286	210	233	n.a.
CSV4	11	7	11	7	n.a.
CSV5.1	35	30	26	29	n.a.
CSV5.2	11	10	8	12	n.a.
CSV5 átlag	23	20	17	20,5	n.a.
CSV6	104	21	4	2	n.a.
CSV7	51	45	33	35	n.a.
CSV8	147	145	180	136	n.a.
CSV9.1	60	60	52	38	n.a.
CSV9.2	52	52	32	32	n.a.
CSV9 átlag	56	56	42	35	n.a.
CSV10.1	103	117	175	125	n.a.
CSV10.2	29	14	8	16	n.a.
CSV10 átlag	66	65,5	91,5	70,5	n.a.
CSV11	9	36	105	n.a.	n.a.
CSV13	154	278	286	173	n.a.

Átlagos Piaci Pozíciók alakulása és az ágazatban felsorolt összes vállalkozás aránya 2012-2016 között (n=12)

	Az egyes kategóriák alapján átlagolt helyezések					Ágazatban felsorolt összes vállalkozás					ÁPP				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012
CSV1	355	271	291	286	243	556	575	566	519	544	0,64	0,47	0,51	0,55	0,45
CSV2	274	324	315	265	276	610	644	646	593	643	0,45	0,50	0,49	0,45	0,43
CSV3	366	260	174	151	327	857	906	929	773	810	0,43	0,29	0,19	0,20	0,40
CSV4	35	38	40	42	47	118	122	122	107	115	0,30	0,31	0,33	0,39	0,41
CSV5.1	125	113	96	101	92	278	286	289	241	255	0,45	0,40	0,33	0,42	0,36
CSV5.2	115	135	122	113	110	278	286	289	241	255	0,41	0,47	0,42	0,47	0,43
CSV5 átlag	120	124	109	107	101	278	286	289	241	255	0,43	0,43	0,38	0,44	0,40
CSV6	59	63	52	45	33	133	138	137	122	125	0,44	0,46	0,38	0,37	0,26
CSV7	30	29	19	21	18	57	57	57	54	54	0,53	0,51	0,33	0,39	0,33
CSV8	200	206	182	170	140	357	374	376	362	388	0,56	0,55	0,48	0,47	0,36
CSV9.1	71	92	78	55	58	242	250	248	226	246	0,29	0,37	0,31	0,24	0,24
CSV9.2	102	122	96	81	58	278	286	289	241	255	0,37	0,43	0,33	0,34	0,23
CSV9 átlag	87	107	87	68	58	260	268	269	234	251	0,33	0,40	0,32	0,29	0,23
CSV10.1	147	189	193	140	132	440	471	486	387	418	0,33	0,40	0,40	0,36	0,32
CSV10.2	35	36	25	25	35	62	68	67	57	62	0,56	0,53	0,37	0,44	0,56
CSV10 átlag	91	113	109	83	84	251	270	277	222	240	0,45	0,47	0,39	0,40	0,44
CSV11	36	65	82	-	-	118	122	122	-	-	0,31	0,53	0,67	-	-
CSV13	213	312	321	293	354	790	818	833	738	784	0,27	0,38	0,39	0,40	0,45

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

EBITDA margin értékek alakulása 2012-2016⁷⁵ között (n=12)

	2016	2015	2014	2013	2012
CSV1	38,38%	38,84%	28,00%	26,17%	26,08%
CSV2	13,35%	14,99%	17,90%	n.a.	n.a.
CSV3	3,53%	7,88%	11,50%	9,04%	3,23%
CSV4	34,30%	49,37%	26,40%	34,98%	43,24%
CSV5.1	4,55%	7,67%	7,32%	4,10%	4,41%
CSV5.2	22,19%	20,18%	18,62%	13,75%	11,29%
CSV5 átlag	13,37%	13,93%	12,97%	8,93%	7,85%
CSV6	6,50%	5,59%	n.a.	n.a.	n.a.
CSV7	3,17%	5,14%	6,79%	6,09%	7,00%
CSV8	7,36%	7,45%	6,76%	6,70%	10,43%
CSV9.1	21,14%	21,38%	22,58%	n.a.	n.a.
CSV9.2	9,21%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
CSV9 átlag	15,18%	21,38%	22,58%	n.a.	n.a.
CSV10.1	13,34%	12,75%	7,11%	9,45%	9,21%
CSV10.2	7,87%	17,58%	27,75%	13,83%	11,67%
CSV10 átlag	10,61%	15,17%	17,43%	11,64%	10,44%
CSV11	31,63%	11,84%	-2,47%	n.a.	n.a.
CSV13	16,77%	9,93%	8,62%	11,59%	5,25%

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

⁷⁵ Néhány vállalkozásnál az EMIS rendszerből hiányzó értékcsökkenési adatok miatt az EBITDA margin értéke nem került kiszámításra az összes vizsgálati évben vagy semmilyen adat nem szerepelt az adatbázisban az adott évben (n.a).

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Debreceni tanulmányaim és különösen a doktori képzés elvégzéséért és a disszertáció megírásához hozzásegítő sokoldalú támogatásért köszönettel tartozom.

Prof. Dr. Nábrádi Andrásnak, témavezetőmnek, áldozatos munkájáért, amiért biztosította a kutatáshoz szükséges mindennemű feltételeket, és végig építő kritikai észrevételekkel, iránymutatásokkal támogatta a kutatások végzését.

Opponenseimnek, amiért teendőik mellett elvállalták doktori értekezésem alapos bírálatát. Dr. Takácsné Prof. Dr. György Katalinnak jobbtó tanácsaiért, Dr. Kapronczai Istvánnak, Dr. Drótos Györgynek, és Dr. Vasa Lászlónak építő javaslataikért, észrevételeikért.

Bárány Lászlónak a Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Egyesület elnökének és az egyesület tagjainak, amiért biztosították számomra a lehetőséget a magyar gyakorlat megismeréséhez.

Dr. Nagy Adrián Szilárdnak lelkiismeretes támogatásáért.

Dr. Csákné Filep Juditnak praktikai útmutatásaiért.

Dr. Wieszt Attilának a téma elméleti vonalához kapcsolódó tanácsaiért, ajánlásaiért.

Dr. Harangi-Rákos Mónikának adminisztratív segítségéért.

Nem utolsó sorban nagy köszönettel tartozom barátaimnak és családomnak, amiért biztosították a megfelelő környezeti feltételeket kutatómunkám lefolytatásához.

Hálás vagyok!

NYILATKOZAT

Alulírott, **TOBAK JÚLIA** (szül.: **Veszprém, 1990. szeptember 25.**) büntetőjogi és fegyelmi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (PhD) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezőnek elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2018. február.

Tobak Júlia