Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés

Nábrádi András – Bárány László – Tobak Júlia

Kulcsszavak: családi vállalkozás, tulajdon, társadalmi csereelmélet, utódlási folyamat, utódlási létra.
JEL-kód: Q1, R2.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A tanulmány a családi tulajdonú mezőgazdasági vállalkozások generációváltásának kérdéseivel összefüggésben jelentkező problémákkal, konfliktusokkal, kihívásokkal és a lehetséges megoldásokkal foglalkozik, fókuszba állítva az utódlás kérdéseit. Világviszonylatban is tényként kezelendő, hogy a családi tulajdonon alapuló vállalkozások többsége nem éli túl az első generációt, s ezért az utódlás a legjelentősebb gonddá nőtte ki magát. Ezzel is magyarázható, hogy a generációváltás problémaköre számos kutatás témájává és napjainkban hazánkban is – a rendszerváltást követően létrehozott családi tulajdonon alapuló vállalkozások esetében a nyugdíjkorhatár elérése, az öregedés miatt – aktuálissá vált.

Különös aktualitást ad a kérdéskör vizsgálatának az is, hogy hazánkban – a rendszerváltás előtti időszak ismert okai miatt – nem áll rendelkezésre elegendő ismeret. Ezért e tanulmány – alapvetően a nemzetközi és a meglehetősen szerény hazai szakirodalmi forrásokat is felhasználva – célja elsődlegesen módszertanilag, de ugyanakkor a gyakorlati szempontokat előtérbe helyezve feltárni a kérdéskör súlyponti elemeit.

A munka problémafeltáró szakaszában szekunder adatok – a mérvadó kapcsolódó forrásmunkák – felhasználásával, aktuális kutatási eredmények, módszertani megközelítések alkalmazásával kerülnek bemutatásra a generációváltás fázisai, az utódlási folyamatok és azok módozatai, valamint kifejezetten az agrárgazdaságra jellemző folyamat lehetőségei. A tárgykör feldolgozása során egy generációváltáson már keresztülment magyar családi vállalkozó gyakorlati tapasztalata, véleménye is bemutatásra kerül.

Kutatómunkánk feltáró szakaszának összegző véleménye az, hogy több elméleti – gyakorlati tapasztalatokkal alátámasztott – külföldi modell, esettanulmány áll rendelkezésre, melyeket indokolt lenne hazai viszonyokra adaptálni. Erre azért is szükség lenne, mivel nincs számottevő magyar tapasztalat, alkalmazható eljárás, felhasználható adatbázis. Megítélésünk szerint a tanulmányban bemutatásra kerülő modellek és eljárások hasznosíthatók lennének hazánkban is.[1]

---

[1] Az írás a Gazdálkodás Szerkesztőbizottsága és Baráti Köre, valamint a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kara által szervezett *A humánerőforrás helyzete (múlt/jelen/jövő) a hazai élelmiszer-gazdaságban* című konferencián elhangzott előadások alapján készült (Debreceni Egyetem GTK, 2016. április 22.).

BEVEZETÉS

A világ legnagyobb és ismert cégei családi tulajdonban vannak vagy családi ellenőrzés alatt működnek. Az Amerikai Egyesült Államok legrégebbi cége, egy egykori török família cintányérkészítő családi vállalkozása, a *Zildjian* már a 16. generációváltásnál tart, de az amerikai S&P részvényindex 500 vállalatának egyharmada is családi cég. A világ legpatinásabb cégeként számon tartott családi vállalkozás Japánban van: a *Houshi szálloda és fürdő* 1300 éves és 46 generáció óta működik (*Család? Vállalkozás, 2015*). *Kristie (2010; Pearl – Kristie, 2010)* munkáiban felsorolt példák is arra utalnak, hogy a világ neves vállalkozásai családi alapokon működnek (*Houshi Onsen, Château de Goulaine, Merck KGaA, Villeroy & Boch, Faber-Castell, Bombardier Inc., Groupe Auchan S.A., Groupe Danone, Michelin, Sodexo, ALDI Group, Robert Bosch GmbH, Oetker Group, Toyota Motor Corp., Heineken N.V., LG Group, Samsung Group, H&M Hennes & Mauritz AB, Inter IKEA Systems B.V., Roche Holding Ltd., Cargill Inc., Ford Motor Co., Wal-Mart Stores* stb.).

A magyar családi vállalkozásokról viszonylag kevés az ismert és hiteles statisztika, az éves összes forgalomhoz viszonyított arányuk feltehetően megfelel az Európai Unióban tapasztalt 60%-os mértéknek (*Mandl, 2008, Global Data Points*). A SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány becslése szerint a társas vállalkozások fele és az egyéni vállalkozások legalább 20%-a családi vállalkozás (*Horváth, 2008*). A kutatók jórészt egyetértenek abban, hogy a családi vállalkozások felülreprezentáltak a *mezőgazdaságban,* a turizmus-vendéglátásban, építőiparban és a kis- és nagykereskedelemben, míg arányuk kisebb a pénzügyi szektorban (*Westhead et al., 2001; Barclays, 2002; Peters – Buhalis, 2004 in Csákiné Filep, 2012*). *Sharle (2000)* szerint is a magyar családi vállalkozások jellemzően a *munkaintenzív* ágazatokban tevékenykednek, közel kétharmaduk a mezőgazdaságban, kereskedelemben vagy a vendéglátás területén működik. A családi vállalkozások mezőgazdaságban tapasztalható magas aránya azzal magyarázható, hogy a vállalkozási hagyományokat a mezőgazdasági termeléssel foglalkozók nagyobb eséllyel tudták átadni a következő nemzedéknek. A családi vállalkozás alapításakor fontos kérdés a családtag alapítók száma. *Czakó és mtsai. (1995),* illetve *Scharle (2000)* azt találták, hogy a magyar családi vállalkozások több mint fele munkatársként házastársát, illetve rokonait választja. A családtagok 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 Csákiné Filep, 2012*). 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* 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." (*Vecsenyi, 2009, 73. o.*). 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). „*Poza (2007)* alapján az új vállalkozások 85%-a bukik meg az első 5 éves működése során. Azok közül a családi vállalkozások közül, amelyek életképesek maradnak, csak 30%-ukat adja át sikeresen az alapító-tulajdonos a 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 marad a negyedik generáció esetén is ugyanabban a családban." (*in Csákiné Filep, 2012*). A sikereknek és kudarcoknak számos különböző oka van, de a jogutódlás kérdésének tisztázása alapvető mindegyik esetben (*Daspit et al., 2016*). A család álláspontja és szándéka, nevezetesen a vállalkozás generációkon átnyúló fenntarthatósága a legfontosabb vonás, mely megkülönbözteti a családi és nemcsaládi jellegű vállalkozásokat (*Chua et al., 1999; Zellweger et al., 2012*). Magyarországon egy-két szerencsés kivételtől – mint például a Zwack Unicum – eltekintve nagy múltjuk még nincs a családi vállalkozásoknak, hiszen a legtöbbjük a rendszerváltáskor, 1989 után alakult, és csak az elmúlt néhány évben kerültek az egyik legnehezebb fázisba, nevezetesen meg kell oldaniuk a sikeres generációváltást. Fogalmilag a családi cégnek a vezetés jogutódlásán keresztül történő hosszan tartó irányítása a legfontosabb a család számára céljai teljesítése érdekében, valamint hogy megőrizze a cég birtoklásából származó anyagi és nem anyagi jellegű vagyonát (*Gómez-Mejía et al., 2011*). A legtöbb családi vállalkozás azonban nem éli túl az első generációt, s ezért az utódlás a legjelentősebb gonddá nőtte ki magát (*Ayres, 1990; Handler, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004*) és a családi vállalkozások legfontosabb ügyévé vált (*Chua et al., 2003*).

A témakör hazai aktualitását és a rendelkezésre álló kutatási eredményeket alapul véve a kutatás feltáró jellegű szakaszában a cél az alapfogalmak tisztázásán túl – szekunder adatok és aktuális kutatási eredmények segítségével – megvizsgálni a *generációváltás folyamán felmerülő főbb kérdéseket. Bemutatásra és elemzésre kerülnek az utódlás fázisai, folyamatai, azok* módozatai*, valamint az agrárgazdaságra jellemző „utódlási létra" elemei.* A társadalmi csereelmélet módszertanának alkalmazásával megvizsgáljuk az általános és a korlátozott cserékben rejlő előnyöket és hátrányokat. A háromfázisú modell alkalmazásával elemezzük az utódlás súlyponti tényezőit, feltárjuk a még nyitott kérdéseket. Az elmélet és a gyakorlat ötvözésével bemutatjuk egy sikeres generációváltás tapasztalatait, intelmeit. Szakirodalmi forrásokra és gyakorlati tapasztalatokra alapozva az elemzést követően felhívjuk a figyelmet a *lehetséges további kutatási irányok* szükségességére, ezekre konkrét javaslatot teszünk.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A téma megözelítése során szervesen építettünk *Daspit és mtsai. 2016*-ban megjelent a „Családi vállalkozások utódlása a társadalmi csereelmélet szempontjából" c. munkájára, *Gasson és Errington* (*1999*) Családi farmgazdaság c. könyvének „Az utódlás és öröklés módozatai" c. fejezetére, *Málovics* és *Vajda* (*2012*) „A családi vállalkozások főbb problémái" c. könyvfejezetére, *Le Breton-Miller és mtsai. (2004) az utódlás három fázisú modelljére, Le Breton-Miller és mtsai. (2004)* és *Wulf és Stubner (2008)* négyfázisú öröklési folyamat bemutatására, *Csákiné Filep (2012)* „Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás" c. doktori disszertációja, valamint számos egyéb, az utódlás kérdéskörével foglalkozó szakirodalomra. A téma gyakorlati jellegének, időszerűségének alátámasztására számos aktuális statisztikai adat is szerepel a tanulmányban. A tárgykör feldolgozása során a *Felelős Családi Vállalatokért Egyesület* (FBN-H) magyarországi elnökének tapasztalatai is bemutatásra kerülnek.

A családi vállalkozások és a generáció fogalmának tisztázását követően *Daspit és mtsai. (2016)* alapján levezetésre kerül a társadalmi csereelmélet és a cserekapcsolat típusai. Ennek gyökerei az antropológiához, a közgazdaságtanhoz, a társadalompszichológiához, a szociológiához és a pszichológiához nyúlnak vissza, s a társadalmi kölcsönhatások típusait, mechanizmusait és kimenetét vizsgálják. Alapvetően azokra a társadalmi rendszeren belüli kölcsönhatásokra helyezik 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 csereelmélet jól alkalmazható egy adott vállalkozáson belül a viselkedés megértése szempontjából is (*Cropanzano – Mitchell, 2005*).

Az utódlás folyamata (1. táblázat) az érdekeltek három típusa közötti cseréket foglalja magában. A fázisok a cserében résztvevők szerint megkülönböztethetők: (1) cserélődés a beosztásban levő és az utód között; (2) családtagok cserélődése a családon belül és azon kívül; és (3) családtagok és nem családtag alkalmazottak vagy egyéb nem családtag érdekeltek cserélődése.

Gasson és Errington (1999) kifejezetten az agrárgazdaságokban jellemző generációváltás kérdéseivel foglalkozott, modelljük két dimenzióban ábrázolja a lehetséges utódlási módozatokat és *négy ideális alapesetet írnak le.* Az otthoni (saját) gazdaság döntéseiért vállalt felelősség és az új, független vállalkozás irányítása dimenziók szerint az agrárgazdaságban léteznek társas vállalkozások, különálló vállalkozások, apa-fia együtt vállalkozások és az úgynevezett tartalékgazdaságok.

Le Breton-Miller és mtsai. *(2004),* valamint *Wulf és Stubner (2008)* tanulmányaikban foglalkoznak az utódlás folyamatrendszerű megközelítésével. Véleményük szerint *az utódlás folyamata négy,* egymástól egyértelműen elválasztható *fázisra bontható,* úgymint *I. Előkészítés, II. Utódok képzése, III. Utód kiválasztása, IV. Vezető szerep átadása és tőketranszfer.*

Stratégiai jelentősége van annak, hogy a következő generáció sikeresen vegye át az üzletet, a családi tulajdont, illetve hogy az utódok a dinamikusan változó piaci körülmények között versenyképesen és hatékonyan működtessék azt tovább. *Bárány (2016)* úgy fogalmazott, hogy a legnagyobb eredménynek a sikeres generációváltást tartja, hiszen a sikeres generációváltás biztosítja az üzletfolytonosságot.

IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Mielőtt részletesen vizsgálnánk a témát, indokolt előtte néhány kapcsolódó fogalmat értelmezni! Először is mit értünk családi vállalkozás alatt? Egy, az Európai Unióban

1. táblázat

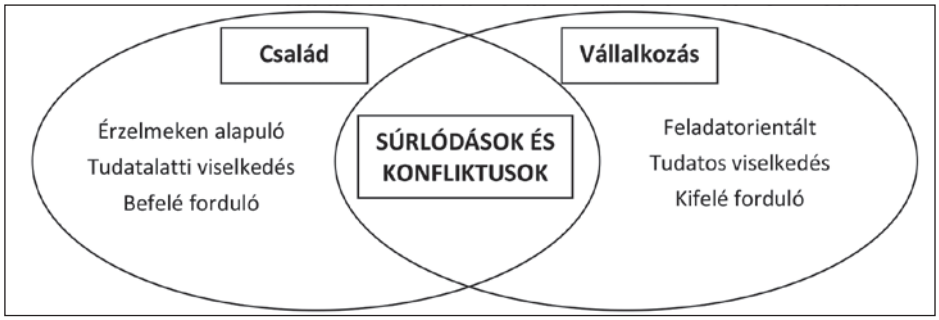
Az utódlás háromfázisú modellje

		1. Fázis: Jogutód kiválasztása	2. Fázis: Jogutód kinevelése	3. Fázis: A hatalom átadása
Cserekapcsolatban érdekeltek	1. Csere a vezető és az utódja között	Jogutód jellemzői	Cégvezető-jogutód kapcsolatok	A cégvezető alkalmazkodóképessége
	2. Csere családon belül	Jogutódlási terv készítése	Jogutód-család kapcsolatok	Családi légkör
	3. Csere családon kívül	A nem családtag vezető előnyei és hátrányai	A nem családtag érdekelt személy tudása	Nem családtag érdekelt partner kapcsolatok

Forrás: Le Breton-Miller et al., 2004 tanulmánya alapján saját szerkesztés

1. ábra

A család és a vállalkozás rendszere – két kör modell



Forrás: Leach, 2007, 38. o. in Csákiné Filep, 2012

végzett kutatás 90 különféle családi vállalkozás definíciót azonosított, amelyek többsége jellemzően a család tulajdonjogára 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, illetve legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben, vagyis a család birtokában van az üzlet. A *Pricewaterhouse Coopers (2008)* szerint 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. Tanulmányunkban nem kívánunk egyértelműen állást foglalni az egyes definíciók mellett, de azok egyes megállapításait mérvadónak tekintjük.

A családi vállalkozások lényegének megértését a különböző szerzők eltérő modellekkel szemléltették. Elsőként a két kör modellt mutatjuk be (1. ábra).

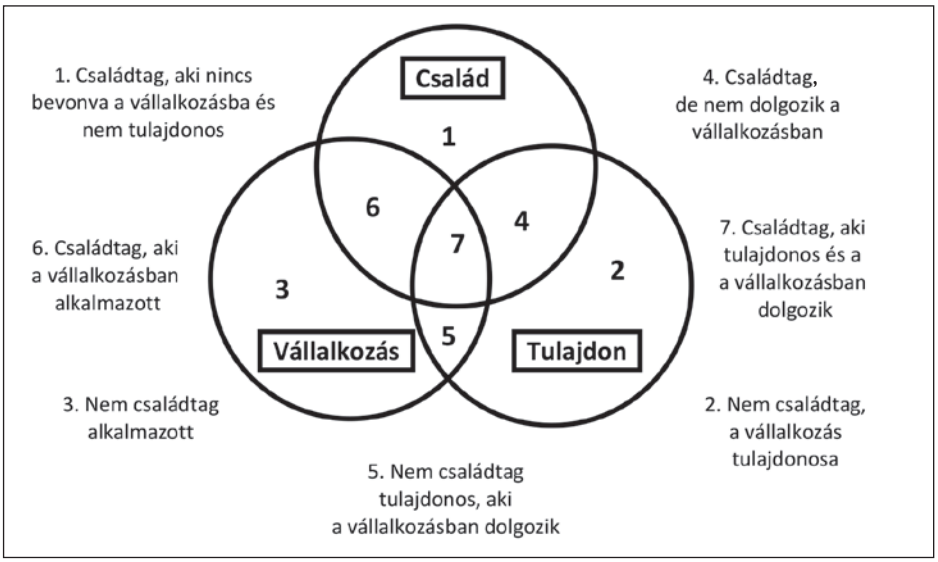
Míg a család döntően érzelmeken alapuló, előtérbe helyezi a családtagok iránti lojalitást, jellemzője a befelé fordulás, a változások elkerülése, addig a vállalkozás feladatorientált, nyitott a változásokra, érzelmek helyett a tudatos döntések a meghatározók. Valószínűsíthető, hogy ezek az eltérések indukálják a család+vállalkozás, azaz a családi vállalkozásokra jellemző sajátos helyzeteket; súrlódásokat, konfliktusokat.

Fontos kérdés, hogy mi a generáció fogalmának tartalma. *Generáció alatt a vállalkozás ellenőrzési és irányítási funkcióit ellátó, egymást felváltó családi korcsoportokat értjük*. Annak vizsgálatához, hogy az egyes generációváltások milyen szerepkört betöltők között történhetnek, tisztában kell lennünk a családi vállalkozás attribútumaival is, azaz a vállalkozás potenciális szereplőivel. A lehetséges szerepköröket a klasszikusnak nevezhető, *Renato Tagiuri és John Davis (1982)* három kör modellje szemlélteti (2. ábra).

A generációváltásban potenciálisan részt vevők hét nagy csoportba sorolhatók. 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

2. ábra

A családi vállalkozás attribútumai – három kör modell



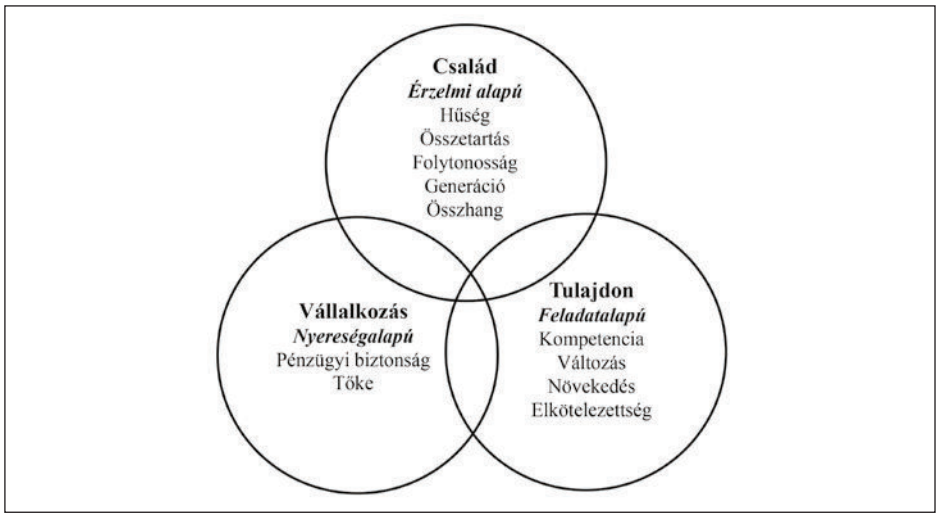
Forrás: Tagiuri – Davis, 1982 alapján saját szerkesztés

vállalkozásnak, de alkalmazottként ott dolgozik (6., például a családfő testvére), végül pedig olyan családtag is létezhet, aki nem tulajdonos és nincsen 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. Potenciálisan a nem családtagok ebben az esetben három csoportba sorolhatók: nem családtag, de már korábban tulajdoni hányadot szerzett vagy kapott a cégből, de nem dolgozik benne (2., például a családfő egy korábbi üzleti partnere) vagy olyan, aki szintén nem tagja a családnak, de tulajdoni hányaddal rendelkezik és a vállalkozásban dolgozik (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). A generációváltás potenciális szereplőit nemcsak az említett csoportosításban kezelhetjük, hanem kiegészíthetjük a család érzelmi alapúságával, egy úgynevezett kollektív pszichológiai tulajdonérzéssel, amely *Rantanen* és *Jussila (2011)* szerint a családi közös tulajdonérzést jelenti (3. ábra).

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-, a nyereség- 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* – EFB –, illetve a *Klynveld Main Goerdeler* és a *Peat Marwick* – KPMG – cégek összeolvadásával alakult auditáló cég) 2015-ben tette közzé a *European Family Business Barometer 2015 Fourth edition* kiadványát, ahol is 25 országból 1401 családi alapokon működő vállalkozás adta meg válaszát online 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 vál-

3. ábra

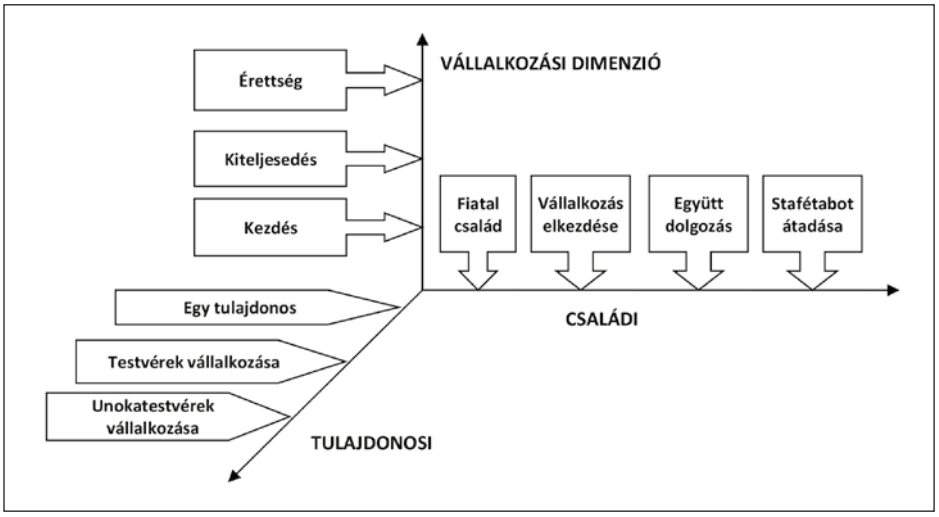
A családi vállalkozás közös tulajdonérzése – kiegészített három kör modell



Forrás: saját szerkesztés Matsuhashi, 2013 alapján

4. ábra

A családi vállalkozás életciklusai



Forrás: Gersick et al., 1997 alapján

lalkozásában?" A válaszadók 26% jelezte, hogy a cég teljes menedzsmentjét átadná a következő generációnak, 21%-uk eladná a vállalkozását, 20%-uk átadná a tulajdonjogot, 15%-uk azt válaszolta, hogy átadná a végső döntések jogát a következő generációnak, 14%-uk nem családtagnak adná át a mindennapi irányítást, de megtartaná a tulajdonosi és az ellenőrzési jogokat, 4%-uk nyilvánosan meghirdetné eladásra a cégét. A felmérés eredményéből kitűnik, hogy a válaszadók több *mint 60%-a a következő*

generációváltást említi mint legfontosabb stratégiai döntést. Mi áll ezen eredmények hátterében? Miért említik oly sokan a váltás szükségességét? Mikor és miért történik a váltás?

Hogy átfogóan tudjuk a kérdést kezelni, nyúljunk vissza *Gersick és mtsai. (1996)* Generációkról generációkra: a családi vállalkozások életciklusa című könyvében megjelent, azóta számos citációt megélt, a családi vállalkozás életciklusait tartalmazó ábrára (4. ábra).

A családi vállalkozás életciklusait 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. Nos – visszatérve a kérdés megválaszolására – valószínűsíthető, hogy ha a családi dimenzió melletti ág került előrehaladott állapotba, elérkezett az idő a stafétabot átadására. Egyetértünk *Csákiné Filep* véleményével, miszerint „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." (*Csákiné Filep, 2012, 62. o.)* Többek között ezért is érdemel kiemelt figyelmet az utódlás és a generációváltás kérdésköre.

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*). A társadalmi kölcsönhatás mindenütt jelen van, s a társadalmi csereelmélet teóriája ezt felismerve tekinti át a piaci és nem-piaci interakciókat, s arra a szerepre fókuszál, melyet a kölcsönösség szabályai, azok ismétlődése és a társadalmi struktúrák jelentenek a társas viselkedés kondicionálásában és korlátozásában. Más szavakkal, a társadalmi csereelmélet összeköti, ezáltal 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 előnyeik 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 adott vagy eltelt idő után a kapcsolat gazdasági és társadalmi fejlődésének egyensúlyát pozitívnak ítélik meg, a felek közötti bizalom növekedni kezd, és emiatt 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, s rendelkezhetnek akár gazdasági, akár szocio-emocionális 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; ennek ellenére mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai (2. táblázat).

Általánosságban tehát a vezető és utód-

2. 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 bevezetését a családi vállalkozásba, a szerződéses megállapodás csökkenti a bizonytalanságot.	Csökkenti az információaszimmetriát, 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 családi csoportok 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 információaszimmetriát a családtagok és nem családtagok között.	Összehangolja a célokat a családtagok és nem családtagok között.
	Hátrány	Növeli az utódlási folyamat során keletkező konfliktusok 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

ja közötti „általános" cserekapcsolatokat előnyösnek ítélik meg (*Davis – Tagiuri, 1989; Fiegener et al., 1996*). A bizalmon, lojalitáson és tiszteleten alapuló kapcsolatok elősegítik a nyitott cseréket, csökkentik az egyenlőtlen információt, lehetővé teszik, hogy az utód megszerezze a vállalkozás vezetéséhez szükséges tudást és készségeket, melyek a családi tudásvagyon részét képezik (*Farkas, 2015*). Az általános cserekapcsolatok elősegítik továbbá a tudás átadását a családtagok között, mely segíti az utód tanulását és fejlődését. A bizalomalapú 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 a családtagok között.

Ha a *csere* lehetőségei *korlátozottak,* az egyéneket a közvetlen kölcsönösség moti-

válja, melytől rövid távú hasznot remélnek. Ennek extrém formája, a korlátozott csere piaci értékelésen alapuló viszonossági elvárást is tükrözhet, mely kontextustól függetlenül meghatározható és a szerződésben foglaltak szerint ellenőrizhető, szankcionálható. A korlátozott cserék formális folyamatokat segíthetnek elő, a szerződéses megállapodásokon (pl. utódlási szerződés) keresztül csökkentik a bizonytalanságot és tiszta helyzetet teremtenek az érdekeltek 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 önzetlenségre (*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*). 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 csoportszolidaritás által jellemzett közös sémákat. E közös sémák referenciakeretként szolgálnak a családon belüli és azon túlmenő 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 alkossunk.

Gagné és mtsai. (2014) arra használják a társadalmi csereelméletet, hogy kiemeljék a családi vállalkozási környezet mikroszintű kutatási lehetőségeit. *Pearson* és *Marler (2010)* rámutatnak, hogy a családi vállalkozások vezetői minőségileg jobb, kölcsönösségen alapuló kapcsolatot teremtenek, amikor nem családi környezetben dolgozó vezetőkkel hasonlítják őket össze. *Long (2011)* kiemeli a családi vállalkozások egyedülálló erőforrásait, s azt mondja, hogy ezek társadalmi tőkét kovácsolnak az egyén és a csoport közötti cserék állandó ismétlésével. Hasonlóképpen alkalmazza *Long* és *Mathews (2011)* a társadalmi csereelmélet szemléletmódját, miközben bemutatják, hogy az etikai keretrendszer és a családdal összefüggő célkitűzések hogyan fejlődnek az általános és a korlátozott cserék eseteiben. E kölcsönösségen alapuló kapcsolatok húzódnak meg *Sharma* és *Irving (2005)* munkájában is, mely az utódlás során az elköteleződést vizsgálja. Végül pedig *Barnett és mtsai. (2012)* kiemelik 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 rávilá-

gítanak 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 család- és nem családtag érdekeltek közti kapcsolatok finom szövevényét, ezáltal hátráltatva az utódlás sikeréhez nélkülözhetetlen erőforrás-átadást. Mindezzel ellentétben, míg időnként a korlátozott cserekapcsolatok egyértelműen negatívnak tűnnek, *Daspit és mtsai. (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.

A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

A háromfázisú modell

Az utódlást *Le Breton-Miller és mtsai. (2004)* háromfázisú modelljének segítségével tanulmányoztuk. Az utódlás folyamata az érdekeltek három típusa közötti cseréket foglalja magában. A 3. táblázat – *Daspit és mtsai.* (*2016*) alapján – összefoglaltan tartalmazza az utódlási fázisok főbb jellemzőit, megállapításait, valamint az egyes fázisok tárgyához kapcsolódó legfontosabb kérdéseket.

Le Breton-Miller és mtsai. (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 felmérik 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: A jogutód kiválasztása

1. Csere a vezető és az utódja között

A szakirodalom két vonulatot jelenít meg a vezető és jogutódja cseréjével kapcsolatosan a tervezés fázisában: a még vezető pozícióban levő *vezetőcentrikus*

3. táblázat

A háromfázisú modell

		Utódlási szakaszok, főbb megállapítások és nyitott kérdések		
		1. fázis: **A jogutód kiválasztása**	*2. fázis:* **Jogutód kinevelése**	*3. fázis:* **A hatalom átadása, beiktatás**
Cserekapcsolatban érdekeltek	**1. Csere a vezető és az utódja között**	***Jogutód jellemzői*** **A cégvezető hajlamos azt a jogutódot kiválasztani, aki becsületességet, elköteleződést mutat a vállalkozás felé, valamint hajlandóságot a pozíció átvételére.** • Mik jelzik legjobban a jogutód jövőbeli sikereit? • A jogutód kiválasztásakor mikor kerülnek túlsúlyba a kapcsolati tényezők az objektív minősítési szempontokkal szemben? • Mi az optimális egyensúly a cégvezető és a családi befolyásolás esetében a jogutód kiválasztásakor?	***Cégvezető-jogutód kapcsolatok*** **A bizalmon alapuló nyílt kapcsolat az optimális, mely alkalmas a tudás átadására a két szereplő között az utódlási fázis betanuló szakaszában.** • Ha a cégvezető nem hajlandó a jogutód 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?	***A cégvezető alkalmazkodóképessége*** **Az átmenetre vonatkozó képesség új szerep és megváltoztatja a személyes célokat (a vezető beosztásáról való lemondás), nagyban befolyásolja a hatalom átadásának milyenségét.** • 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	***Jogutódlási terv készítése*** **A másod- és harmadgenerációs vállalatok inkább készítenek utódlási tervet, mint az elsőgenerációs családi cégek.** • 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 elsőgenerációs tulajdonosok professzionistává válni az emocionális javak feláldozása nélkül? • Milyen mechanizmusok alkalmazhatók a generációkon átívelő fenntarthatóság, örökség és emocionális javak maximalizálása érdekében elsőgenerációs cégek esetében?	***Jogutód-család kapcsolatok*** **A családi kapcsolatok alakulása nagy szerepet játszik a jogutód fejlődésében és nagyban befolyásolja a jogutód és a család között létrejött társadalmi tőkét.** • 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?	***Családi légkör*** **A család hangulata befolyásolja a hatalom átadását. A konfliktusokkal terhelt családok esetében a hatalom átadása is konfliktusokkal terhelt.** • Hogyan javítható a családi légkör az utódlástervezés 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?

		Utódlási szakaszok, főbb megállapítások és nyitott kérdések		
		1. fázis: **A jogutód kiválasztása**	*2. fázis:* **Jogutód kinevelése**	*3. fázis:* **A hatalom átadása, beiktatás**
Cserekapcsolatban érdekeltek	**3. Csere családon kívül**	***A nem családtag (külső) vezető előnyei és hátrányai*** **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).** • Milyen mechanizmusok alkalmazhatók a családi vállalkozások által a nem családtag tudásbázisának teljes kiaknázásához, miközben kevesebb opportunizmus fenyeget?	***A nem családtag érdekelt személy tudása*** **A nem családtag féltől szerzett tudás-erőforrás értékes szerepet tölt be a jogutód tanulásában és fejlődésében.** • Hogyan képesek megbirkózni a jogutódok korlátozott cserefolyamatok esetén a nem családi tagokkal, hogy maximális tudásra és értékre tegyenek szert a cserekapcsolatokból?	***Nem családtag érdekelt partner kapcsolatok*** **Az egészséges kapcsolat a belépő jogutód és a nem családtag érdekeltek között megkönnyíti a hatalom átadását.** • Hogyan hozható létre generalizált csere családtag és nem családtag vezetők között a hatalomátadás során és azt követően a vezető és jogutód között?

Forrás: saját szerkesztés Le Breton-Miller et al., 2004 és Daspit et al., 2016 alapján

és az utódcentrikus kutatásokat. A hatalomban levő vezetőcentrikus perspektíva azt jelzi, hogy *a vezető irányítja és tervezi* meg a kiválasztás folyamatát, melybe kevés beleszólása van a családtagoknak vagy a potenciális utódoknak (*Gallo, 1998; Gilding, 2000; Tatoglu et al., 2008*). Ezzel ellentétben az *utódcentrikus* 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*), s mindezek jelzik a kötődésen alapuló, kötelező jellegű általános cserekapcsolatot. E tanulmányok alapján az a következtetés vonható le, hogy bár alapfeltétel a jogutód 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 is, 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 a családhoz kötődően már akkor elkezdődik, mielőtt a következő generációs családtag belépne a vállalkozásba (*Dumas et al., 1995; Handler, 1994; Keating – Little, 1997*), mindez kiemeli az általános cserekapcsolatok időleges természetét. *Brockhaus (2004)* azt állapította meg, hogy a vezető és utódja kapcsolata kulcsfontosságú a sikeres utódláshoz. *Sharma és mtsai. (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 nincsen 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, lojalitásra és elköteleződésre nagyobb figyelmet fordítani* az összhang kialakítása érdekében, növelve ezzel a pozícióátadás sikerességét. Mi több, egyéb, a helyzettel összefüggő tényezők,

mint például 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 és mtsai. (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 magában 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 képes csak a vezetéshez szükséges kapcsolati tekintélyre támaszkodni.

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 harmadgenerációs 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, és hogy gyakoribbá válnak a korlátozott cserék, melyek egyre valószínűbbek, ahogy a *család jellege a kis létszámú családtól a nagycsalád irányába változik* (*Gómez-Mejía et al., 2011*), *és a vállalkozások is egyre professzionálisabbak lesznek*. Mindegyik szakaszban kölcsönösségi normák teremtődnek, 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, amelyek az utódlás folyamatával együtt járnak. *A családtagok inkább motiváltak lehetnek az utódlás tervezésére, ha sikerül hiteles jelöltet megnevezni már a folyamat korai szakaszában* (*Sharma et al., 2003b*). Hogy lehetséges-e egy potenciális jelöltben megegyezni és tovább haladni 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 és mtsai. (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 családtagok jövőjének (potenciális utódlásának) megfontolása e kezdeti tervezési fázisban fordul elő. *Schröder és mtsai. (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*) 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 bizalomalapú kapcsolatok alakulhatnak ki a családtagokkal, 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*). Érdemes hagyni, hogy ők válasszák meg szülői nyomás nélkül, milyen mértékben szeretnének bekapcsolódni a vállalkozásba (*Birley, 1986, 2002; Birley et al., 1999*).

Bár *Bennedsen és mtsai. (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 sokgenerációs (*Wiklund et al., 2013*).

Annak megállapításakor, hogy kívánatos-e a családon kívüli utódlás, néhány kutatás azt említi, hogy a megértés és a méret a döntő fontosságú (*Huang, 1999*). A külsősökről általában azt gondolják, hogy nagyobb értéket képviselnek a fejlett technológiai iparágban, ahol a szakmai tudás a siker legfontosabb záloga (*Chung – Luo, 2013; Lin – Hu, 2007*), és a nagy állami cégeknél, ahol 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 a családból kikerülő utód olyan iparágakban, 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 és mtsai. (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 már a vállalatnál dolgoznak, nagyban befolyásolhatják az utódlás tervezésének folyamatát. Ha adottnak tekintjük a közeli kapcsolatot, 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*).

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 és Picard (2006)* említi, egy esetleges konfliktus a nem családhoz tartozó vezetővel

hátráltathatja a folyamatot. *Chua és mtsai. (2003)* szerint a családon kívüli menedzserek bevonása a tervezési folyamatba a *családi cég növekedése során nagy jelentőségű,* mivel lehetővé teszi számukra az elvárások megismerését, s arról is világosabb képet kapnak, hogy miként kötődik jövőjük a családi vállalkozáshoz. A családi vállalkozások dönthetnek úgy, hogy kívülről választanak vezetőt a régi helyére (*Dawson, 2011*). Erre extrém például szolgál *Mehrotra és mtsai. (2011, 2013)* kutatása, melyben japán családi vállalkozások formálisan nem családtag örököst 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*). Ilyen esetekben néha *szükség lehet a világos, nem családtag vezető szerepére vonatkozó elvárásokat megfogalmazó szerződéses eljárásokra* a vállalkozások kisajátításának elkerülése végett (*Lee et al., 2003*). A *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 válaszolta, 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 a felszabaduló időben a tulajdonosok stratégiai kérdésekre koncentrálhatnak.

II. Fázis: A jogutód kinevelése

1. Jogutód kinevelése, csere a vezető és a jogutódja között

A szakirodalom egyik átfogó témája a távozó cégvezető szerepének jelentősége az utódnevelésben (*Garcia-Alvarez 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 és mtsai. (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 attól kezdve, hogy bekapcsolódik a vállalkozás életébe* (*Goldberg, 1996*). Egyes 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*).

2. Jogutód 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, karriertörekvéseket 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 csererendszert, 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 az utód 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*).

3. Jogutód kinevelése, csere a családon kívül

A tudás megszerzéséhez az utódnak szüksége lehet cserekapcsolatok egész repertoárjának kialakítására családon kívüli érdekelt felekkel, 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 és Corbetta (2013)* azt találta, hogy *családon kívüli tanácsadók tradicionális vezető szerepet tölthetnek be a családi vállalkozásban, miközben szerepmodellként 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. A *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 felajánlásával.

III. Fázis: A hatalom átadása, beiktatás

1. Csere a vezető és az utód között

A hatalom átadását a vezető és utódja között zajló cserék befolyásolják. *Brun de Pontet és mtsai. (2007)* két 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.* A második típust „optimális utódlásnak" nevezik, melyben *a vezető az utód tapasztalatainak megfelelő mértékben ad hatalmat annak kezébe.* 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[2], a túlzott önzetlenséget (*Schulze et al., 2001*), egyik fél sem jár jól. Így az 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 tulajdonosváltás 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.* Egyes kutatások szerint a cél flexibilis alakításának képessége befolyásolja a vezető nyugdíjba vonulásának tervezését (*Gagné et al., 2011*). A vállalkozásban részt nem vevő családtagokkal létrehozott kapcsolatok (beleértve a házastársat) szintén befolyásolják azt, hogy a vezető részben vagy teljes egészében nyugdíjba vonul-e (*Kim – DeVaney, 2003*).

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,* s 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 az általános cserekapcsolatok nagyobb valószínűséggel fordulnak elő az elsőgenerációs 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 hatalomátadásával 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 késleltethetik a hatalomátadást a szigorú tradíciókhoz kötött és bürokratikus vagy

[2] Olyan viselkedés, amely nem az ember saját érdekét szolgálja, hanem egy másik társét.

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 számításba 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.

3. A hatalom átadása nem családtag esetében

Nem találtunk olyan kutatást, 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 és mtsai. (2007)* például kiemeli a nem családtag érdekelt felek befolyását a potenciális utód irányítására. Az efféle meglátások azt sugallják, hogy az utódoknak kedveznek az 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. A *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. A válaszadók 21%-a azt emelte ki, hogy a családi beleszólás és ellenőrzés csorbát szenved bevonásukkal.

Generációváltás az agrárgazdaságban, a négy ideális eset

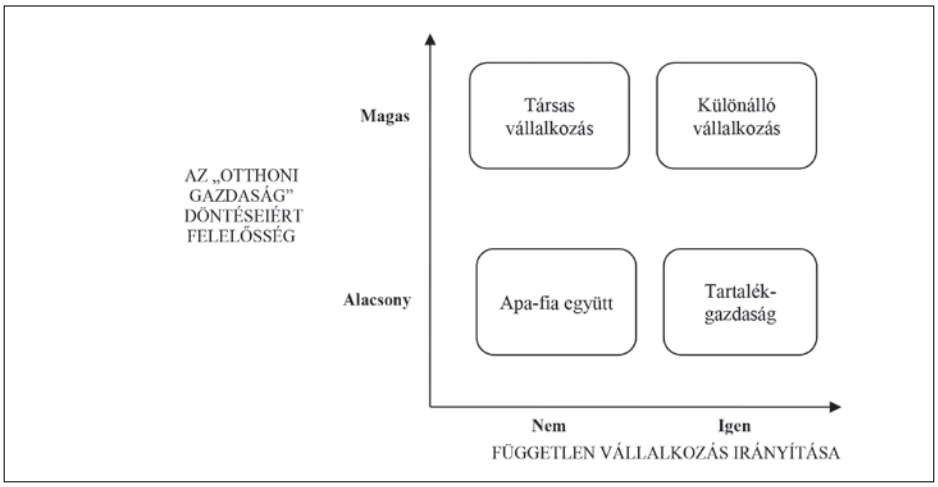
A családi gazdaság meghatározó jellemvonása a tulajdonjog és az irányítás egy kézben való birtoklása, ebből fakadóan a tulajdonjognak és az irányításnak a következő generációra való átadása központi fontosságú, mivel ez az a mechanizmus, amelynek révén a családi vállalkozás reprodukálja önmagát. *A generációváltás több részből és indíttatásból 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 generáció gazdálkodásba való beavatását jelzi, amit a leköszönő generáció kezdeményez. *Nyugdíjba vonulás* az utódlás tükörképe. Ugyanis akkor, amint 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 (5. ábra).

A tartalékgazdaság: 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.

5. ábra

Az utódlás módozatai



Forrás: Gasson – Errington, 1999 alapján saját szerkesztés

Az apa és fia együtt: Az utód éveket tölt el apjával a családi gazdaságban, kismértékben vonják be az irányító tevékenységbe. A fiú 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 és Errington (1999)* leírja, többféle, akár kevert formákban is megjelenhet.

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 (6. ábra).

Le Brenton és mtsai. (2004) háromfázisú utódlási modelljét *Wulf és Stubner (2008)* fejlesztette tovább és kiegészítette egy újabb fázissal. Az utódlás folyamata eszerint négy, egymástól egyértelműen elválasztható szakaszra bontható.

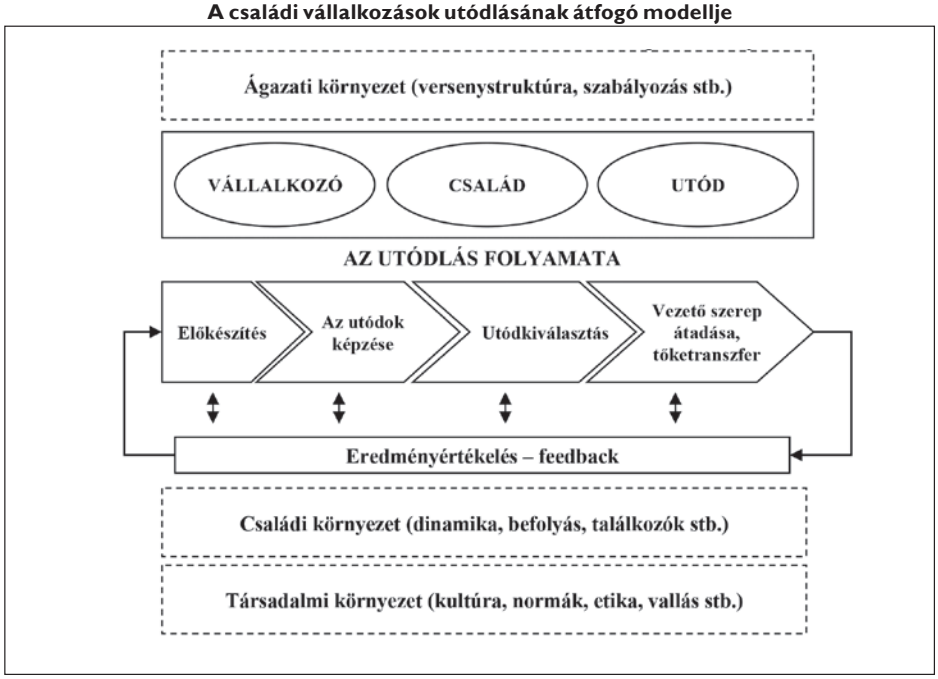
Az elsőben az utódlás *előkészítésének fázisában* a legfontosabb egy közös jövőkép megtervezése. Ide tartozik ezen kívül még:

- 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, igazgatótanács);
- tervek a vezetés felosztására vagy átalakítására (vállalati struktúra);
- terv a tulajdonosi szerkezet átalakítására;
- munkacsoportok;
- ütemezés és időzítés.

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

6. ábra

A családi vállalkozások utódlásának átfogó modellje



Forrás: Wulf – Stuebner, 2008 és Le Breton-Miller et al., 2004

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

A vezető szerep átadása és a tőketranszfer az utódlási folyamat negyedik, egyben utolsó fázisa, illetve 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 teljesítményére vonatkozó feltételek.

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

Tudatos felkészítés a generációváltásra, a családi vállalkozás oktatása

A kapcsolati és tudásforrások kialakításának fontossága az utódlási folyamat kérdéseinek megválaszolása során különös jelentőséggel bír a generációváltás szempontjából. A sikeres utódlás fő meghatározója az érdekeltek elégedettségének és a szervezeti teljesítménynek az összhangja

(*Sharma et al., 2001*). Az utódlással kapcsolatos megjelent tanulmányok tapasztalata a jövő utódainak oktatására is hatással lehet. *De Massis és Kotlar (2015)* családi vállalkozásokról szóló tanulmányukban beszámoltak ennek szükségességéről. Érdemes a családi vállalkozások oktatása során úgy kialakítani a tanmenetet, hogy az az utódlással kapcsolatos alapvető funkciókra és koncepciókra fókuszáljon (mint például az utódlástervezés jelentősége, az utódkinevelés stb.). *Barbera és mtsai. (2015)* szerint a következő generáció családi vállalkozásainak vezetői („next-gen") képzésére kidolgozott úgynevezett „egész-ember" tanulási megközelítés egyaránt magában foglalja a *kognitív, emocionális és társas készségeket*. Magyarázattal szolgálnak arra is, miért fontos az utód képzésének kezdeti szakasza az elsajátítható készségek kialakítása során. Az „egész emberre" fókuszáló átfogó megközelítést alkalmazva az oktatók és tanácsadók olyan kapcsolati és tudáserőforrásokkal ruházzák fel a lehetséges utódjelölteket, melyekre egyaránt szükségük van az utódlás eseményeinek irányítása és a cég vezetése szempontjából.

A legújabb trend: „Best Practice"

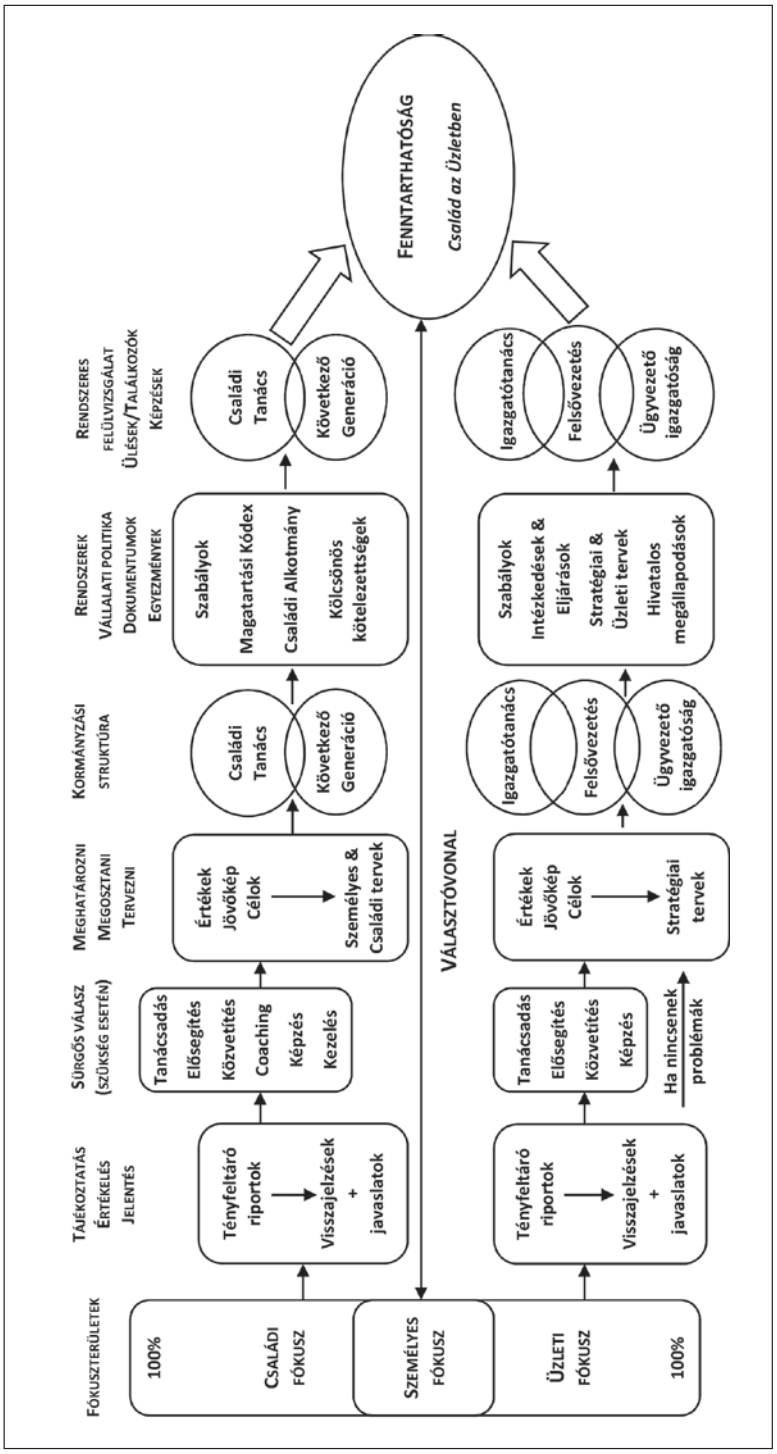
The Solutionist Group (2015) kidolgozta a családi vállalkozásokra jellemző „legjobb gyakorlat" modelljét, melyet a 7. ábra mutat be. Az ábra jól szemlélteti, hogy mely területeken tér el a fenntartható vállalkozás folyamata a családi és nem családi vállalkozások esetében. Az eredményes működésre több tényező is hatással van, többek között a vállalkozás mérete, tevékenysége, az iparág jellemzői, a termelési struktúra, a tulajdonosi szerkezet. A vállalati működést meghatározó adottságok, termelési tényezők, a vállalatnál alkalmazott technológia, a vállalati tudás mind olyan sajátosságok, melyek másként jellemezhetők a különböző tulajdonosi szerkezetű gazdasági társaságok esetében. A tudásmegosztás, az innovációs hajlam, a legjobb gyakorlat alkalmazása az egyes vállalatok kultúrájának részeként jelentőséggel bírnak. A „hagyományos" vállalkozások esetében kizárólag az üzleti fókusz érvényesül, míg a családi vállalkozások esetében a családi befolyás a döntő.

Az üzletfolytonosság fenntarthatóságának érdekében a különböző tényezők összhangja szükséges. A 7. 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 csak az, hogy ez a vállalati alkalmazkodás mennyire erős. Egy családi tulajdonú vállalkozás esetében, ahol 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 coachingot, valamint kezelési tevékenységekkel egészülnek ki. Döntően a Családi tanács által kidolgozott Családi alkotmány a meghatározó, míg a nem családi tulajdonú vállalkozások esetében az igazgatótanács, a felsővezetés és az 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 az, hogy a tervezésben, a szervezésben és vezetésben a család és benne a következő generáció egyaránt felelős szerepet kap.

A *Felelős Családi Vállalatok Magyarországi Egyesületét* (FBN-H) olyan sikeres

7. ábra

„A legjobb gyakorlat" modellje



Forrás: saját szerkesztés The Solutionist Group, 2015 alapján

magyar családi vállalatok alapították és működtetik, akik eljutottak a generációváltás valamilyen állapotába. Ebben az egyesületben sok tapasztalat gyűlt össze, amellyel egymás családjait kölcsönösen támogatják a tagok, lehetőség nyílik a tapasztalatok cseréjére. Az FBN-H tagja a családi vállalatok európai (EFB) és globális (FBN-I) szervezetének is. Nemzetközi kapcsolataik révén megismerhetik a generációváltások évszázados tapasztalatait, tanulhatnak azoktól, akiktől érdemes.[2]

Egy sikeres generációváltás magyarországi gyakorlata

Magyarország belépett abba a korszakba, amikor a téma egyre aktuálisabb. A rendszerváltás óta eltelt 25-26 év, ami egy generációnyi időtartamnak felel meg a családi tulajdonú vállalkozásoknál. Ebből következik, hogy a generációváltás megvalósítása e vállalkozások esetében is aktuálissá vált. A családok nemcsak egy generációnyi időtartamban gondolkodnak, *a hosszú távú értékteremtést részesítik előnyben a rövid távú profitcélokkal szemben. Az üzletkötésben erős a személyes megközelítés motivációja.* Ez igaz mind az ügyfelekre, mind a munkatársakra. A családi vállalatok társadalmi felelősségvállalása magasabb. Ez igaz lehet a helyi közösségek irányába, de a jótékony célú befektetések és kulturális események területére is. *A családi vállalatok kisebb adósságállomány mellett tevékenykednek,* ezért jobban ellenállnak a vásárlóknak is (*Bárány, 2016*).

Nemzetközi tapasztalatok mutatják, hogy az amúgy sikeres, első tulajdonú családi vállalkozásokból csak 30% élte túl az első és csak 15% a második generációváltást, már csak emiatt is tisztában kell lennünk ennek felelősségével. A legfőbb kérdés egy családi vállalkozás vezetője számára a generációváltás megtervezésének kezdeti szakaszában, hogy „*Van-e élet a csúcson túl is*?" Az, hogy milyen élet lesz a csúcson túl, alapjában véve attól függ, hogy milyen volt az élet a csúcs előtt. Mennyire tudatos vagy mikor válik azzá az alapító, hogy felkészüljön a generációváltásra? A *generációváltáshoz egyszerre kell erő (kitartás) és komoly bátorság.* Az erő és bátorság nagyon fontos a folyamat megindításában, de a sikeresség szempontjából elengedhetetlen feltétel a levezénylés bölcsessége. Ez utóbbi jelentheti egyszerre a *türelmet, az elszántságot és főleg a kompromisszumkészséget.* A generációváltásra készülni kell, de ez az üzleti életben megszokott dolog, mert egy dinamikusan változó világban élünk. Egy sikeres vállalat vezetője számára az utódlás megtervezése egyszerű feladat, azonban egy eredményes generációváltás *megszervezése hosszú és bonyolult folyamat, mely a gyerekkorban indul és tart egészen a generációváltás befejezéséig.* Ez azt jelenti, hogy egy jó vállalatvezetőt lehet venni a piacról, de az utódot nevelni kell. Az utódlás tervezésekor néhány szempontot nem szabad figyelmen kívül hagyni, ilyen például a saját erős érzelmi kötődés. Bonyolítja a helyzetet, hogy a személyes kötődések és a képességek nem mindig találkoznak. Az alapító szülő néha többet álmodik bele az utód képességeibe, mint ami benne van. Előfordulhat az is, hogy a kiválasztott utód a képességek oldaláról rendben van, de személyisége megosztó, és ez egy olyan konfliktusforrás lehet, amely később a családi kapcsolatokat megterhelő komplikációkat okozhat. „A generációváltásban a két kulcsszereplő, az elől és az utód megfelelőségének értékelésében általában az utódot éri kritika. Az elől, aki felépített, működtet(ett) egy vállalkozást az ideál, akihez az utódnak fel

[2] A családi vállalkozásokhoz kapcsolódóan több nemzetközi szakmai szervezet létezik, amelyek a tudományos közéletet is befolyásolják *(Family Firm Institute, Family Business Institute, The Family Business Network FBN, European Group of Owner Managed and Family Enterprises, International Family Enterprise Research Academy, Institute for Family Busineses).*

kell nőnie. Természetesen az elődök érdemei vitathatatlanok, de (…) különösen a családi vállalkozásokban az alkalmas utód hiánya sok tekintetben az elődök felelőssége. Az elődnek, mint a vállalkozás vezetőjének tudnia kell felmérni, hogy a cég sikeres átvételéhez milyen tudással, felkészültséggel, jellemzőkkel rendelkező utódra van szükség. Egy bölcs elől nem azon sajnálkozik, hogy potenciális utóda nem megfelelő a cég átvételére, hanem a lehetőségeket értékelve mindent megtesz annak érdekében, hogy utódát alkalmassá tegye a cég átvételére." (*Csákiné Filep, 2012, 123–124. o.)*

„Poza (2007) szerint a sikeres utódok a következő jellemzőkkel bírnak:

– jól ismerik a vállalkozást, a vállalkozás profilja testhezálló számukra;

– ismerik önmagukat, az erősségeiket és a gyengeségeiket, rendelkeznek a szükséges külső tapasztalattal és képzettséggel;

– vezetni és szolgálni akarnak;

– az előző generáció, tanácsadók, nem családtag vezetők felelősségteljesen vezetik, segítik őket;

– jó kapcsolatokat ápolnak és megvan a képességük, hogy alkalmazkodjanak másokhoz, különösen az utódlásban résztvevőkhöz (testvérek, sógorok, sógornők, unokatestvérek);

– számíthatnak kompetens nem családtag menedzserekre a felső vezetésben, akik kiegészítik képességeiket;

– rendelkeznek az irányításhoz szükséges tulajdoni hányaddal, illetve ha szükséges, képesek szövetségek kötésével irányítani;

– kivívták a nem családtag alkalmazottak, a szállítók, a vevők és egyéb családtagok tiszteletét;

– a készségeik és képességeik megfelelnek a stratégiai üzleti igényeknek;

– tisztelik a múltat, és energiáikat a vállalkozás és a család jövőjére fókuszálják" (*Poza, 2007* in *Csákiné Filep, 2012*).

A felsorolásból egyértelmű, hogy a sikeresség nem csak az utódok attitűdjéből ered. Feltételezi, hogy az elől-utód kapcsolatokon kívül szükség van számos egyéb feltétel teljesülésére, amely az elől felkészültsége, kompetenciája mellett egy hosszabb, tudatos és összetett folyamatot feltételez. A sikeresség akkor lehet megvalósítható, ha a generációváltás során figyelmünk kiterjed szubjektív vagy objektív negatív tényezőkre is. *Getz és Petersen (2004)* a következő, családi utódlást gátló általános elemeket gyűjtötte össze:

– nincs (megfelelő) utód a családon belül;

– életkori inkompatibilitás (idős szülő, fiatal gyermek);

– a szülők és gyermekek „álma" nem azonos, a gyermekek saját útjukat akarják járni, önállóságra vágynak;

– az elől nem akar visszavonulni, nem tervezi az utódlást;

– a gyermekek negatívan viszonyulnak a vállalkozáshoz;

– nemi preferencia (lánygyermekek hátrányos kezelése);

– a vállalkozás nem életképes vagy az öröklés jogi szabályozása, illetve adóvonzatai kivitelezhetetlenné teszik az utódlást.

Készülni kell a váratlan eseményekre is. Ha például egy hirtelen halálozást követően azonnal kell dönteni az utódlás kérdéséről, az is előfordulhat, hogy a családban nincs „kész utód". Vészhelyzeti forgatókönyvekkel kell rendelkezni, vagy még pontosabban előre megírt szabályokat kell lefektetni. Azon vállalkozásokban, ahol az öröklési kérdéseket rendező dokumentáció és az utódlási terv nem áll rendelkezésre, a valamely hirtelen okból kényszerűséggé váló cégátvétel komoly visszaesést okozhat, különösen igaz ez, ha az elődnek több gyermeke is van, kiváltképp ha a gyermekek több házasságból születtek (*Kiong, 2005*). Írásba foglalt végrendelet, tervek, utasítások nélkül bonyolult, költséges, időt rabló jogi procedúra során osztják fel az örökséget, oly módon, hogy az nem feltétlenül tükrözi az örökhagyó elképzeléseit, és gyakran az érintettekét sem. Az utódlási terv hiányából fakadó veszélyek ellenére a

Pricewaterhouse Coopers (2008) felmérésében megkérdezett vállalkozások közel fele nem rendelkezett utódlási tervvel. *Csákiné Filep* kutatása során azonosított családi vállalkozások (rokoni vállalkozások, házastársak vállalkozásai, nukleáris családi vállalkozások) közel fele az utódlás tervezésére vonatkozó kérdésre azt válaszolta, hogy megvannak az elképzelései, de ezeket nem foglalta írásba, ugyanakkor jelentős azok aránya (28,57%), akik nem rendelkeznek az utódlási folyamat lebonyolítására vonatkozó tervekkel (*Csákiné Filep, 2012*). *Családi alkotmányt* szükséges alkotni, mely tartalmazza a családi vállalkozási kultúra alapelveit is. Az „alkotmányban" érdemes rögzíteni a különböző helyzetek megoldására vonatkozó szabályokat, vészhelyzeti forgatókönyveket, az utódlás és az utódkiválasztás folyamatának tervezett menetét, az üzletrészöröklés és átruházás szabályait. Pontosan meg kell határozni, milyen jogosítványai vannak a nem vér szerinti családtagoknak, az ún. „oldalkocsiknak". Szabályozni kell és lehet a családon belüli viták rendezését is.

Bárány (2016) előadásában kitért arra, hogy családi vállalkozásuk körülbelül hat éve vágott bele a generációváltás folyamatába. „Kezdetben minden nagyon egyszerűnek tűnt. Az idilli állapot akkor kezdett új dimenziókat kapni, amikor én mint alapító szembesültem néhány ténnyel. Ilyen tény volt az, hogyha az utódnak fel akarjuk építeni a saját szakmai és vezetői egóját, akkor az alapítónak legalább ilyen ütemben és mértékben kell leépíteni azt. Egy vezetőnek, aki a stafétabot átadására készül, az utódokat motiválnia kell, hogy érdekeltek legyenek a vállalat továbbvitelében és vállalják a felelősségeket. Általánosnak tekinthető, hogy az az alapító, aki nem adja át az utódnak a stafétát 70 éves kora előtt, az később már nem is fogja (nem is akarja)." Erről írt korábban *Leach (2007)* is, aki szerint a családi vállalkozások életében a leginkább aggodalomra okot adó nehézség, hogy azok vezetői soha nem mennek nyugdíjba és soha nem is mentek. „A családi vállalkozásokban a cégátadás sokkal kiterjedtebb folyamat, mint a nem családi cégekben, nem korlátozódik a vállalkozás vezetésének átadására, hanem magában foglalja a családban betöltött vezető szerep és a tulajdonjog átruházását is" (in *Csákiné Filep, 2012, 103. o.*). Az utódlási folyamatban az érintetteknek számos nehézséggel kell szembenézniük. Ilyen a szakirodalomban „generációs árnyékként" emlegetett jelenség, amikor annak ellenére, hogy az új generáció átvette a családi vállalkozás irányítását, az elődök továbbra is jelentős befolyást gyakorolnak a vállalkozás működésére. Ha a jelenség az alapítóhoz köthető, az előfordulása különösen erőteljes lehet, ami leggyakrabban a szervezeti konfliktusok fokozott megjelenésében ölt testet (*Davis – Harveston, 2001*). A következő, szakirodalomban fellelhető táblázatok (4. és 5. táblázat) is az előbb elmondottakat igazolják. Tipikusan az agrárgazdaságban fellelhető példák alapján összeállított „utódlási létra", valamint az „utódlási folyamat szakaszai" című táblázatok az apa-fia kapcsolatokat írják le. Ahogy az apa öregszik, kevesebb időt tölt fizikai munkával, és természetes szerepe az lesz, hogy egyre több időt töltsön pusztán irányítási és adminisztratív feladatokkal. „Ily módon a számlákkal és a papírmunkával való foglalatosságot, a piaci helyzet megítélését, vagy azt, hogy 30 évnél régebben ismert szerződéses partnerekkel tárgyaljon, kiváló időtöltésnek tekinti." (*Hastings, 1984 in Gasson – Errington, 1999).* A 4. táblázatban a „soha" kifejezés, az 5. táblázatban az „ellenőr" megnevezés utal arra, hogy a pénzügyi ellenőrzés az utolsó átadandó terület, melynek oka a gazda abbéli félelme, hogy „félretolják", emiatt az utolsókig kezében tartja a pénzügyi gyeplőt. Ennek a mentalitásnak óriási hátulütője lehet, hogy az utód nincs tisztában az apa visszatartott döntéseiről, annak pénzügyi vonzatairól a stafétabot átvétele után.

4. táblázat

Az utódlási létra családi gazdaságoknál

Életkor	**Az utód tevékenységei**
Soha	– Pénzügyi ellenőrzés.
40 év felett	– A tőkéhez kapcsolódó tervezetekről szóló döntések hozatala és tervezése. – Kölcsönök és pénzügyletek tárgyalása, források azonosítása.
40	– Termények és állatok értékesítésének tárgyalása.
35	– Annak eldöntése, mikor kell értékesíteni terméket és állatot. – Gépek és berendezések vásárlásának tárgyalása. – Annak eldöntése, hogy mikor vegyenek fel plusz munkaerőt. – Munkaerő toborzása és kiválasztása.
30	– Napi munka megtervezése. – Az éves terményre, állatállományra vonatkozó tervek készítése. – A vállalkozás típusának meghatározása. – Hosszú távú döntések. – Műveletek, tevékenységek időzítésének meghatározása. – Gépek és berendezések típusának és gyártmányának megválasztása. – A várható munka mennyiségének és minőségének meghatározása. – Azoknak a munkamódszereknek a megválasztása, amelyekkel különböző feladatokat el kell végezni.
25 (itt kezd)	– Munkások felügyelete. – A felhasznált takarmányok, permetszerek, műtrágyák, gyógyszerek típusára és szintjére vonatkozó döntések.

Forrás: saját szerkesztés Errington és Tranter, 1991 (219. o.) alapján

5. táblázat

Az utódlási folyamat szakaszai családi gazdaságok esetében

Szakaszok *(apa és fiú életkora)*	**Jellemzők**
Szocializálás *apa: 20–50* *fiú: <20*	– Az utód iskolába jár, de már a gazdaságban is dolgozik. – Folyamatos szaktudásbővülés/bővítés.
Szakmai tanonc *apa: >50* *fiú: <25*	– A fiú 4-6 éve otthon dolgozik. – Az irányítás 30-40%-a a fiúé. – Feladatai: ◦ általános mezőgazdasági munkák; ◦ napi tervezés; ◦ dolgozók felügyelete; ◦ döntés a beszerzendő befektetett eszközökről.
Társulás (A) *apa: 55–60* *fiú: 25–30*	– A fiú egyre inkább részt vesz a szakmai irányításban (növényekre és az állományra vonatkozó döntések). – Hosszú távú tervek készítése.
Társulás (B) *apa: 60–69* *fiú: >30*	– A fiú több felelősséget kap a munkások kiválasztásában, a termesztendő (szántóföldi) növények megválasztásában és a vállalkozás mérlegének készítése terén. – Az irányítás 65%-a a fiúé.
Ellenőr *apa: >69* *fiú: >40*	– Az irányítást a fiú az apa teljes visszavonulásakor veszi csak át.

Forrás: saját szerkesztés Hastings, 1984 és Gasson – Errington, 1999 (220. o.) alapján

Bárány (2016) megítélése szerint „harminc-harminckét év körül egy ember felkészült szakmailag és személyiségében is az utódlás komoly, felelősségteljes feladataira. Az egyetemi diploma plusz 5 év gyakorlat, ami alatt szakmailag alkalmassá válik egy fiatalember vagy egy fiatal hölgy a magasabb szintű vezetési, irányítási feladatokra. Ha erre az időre vagy egy-két éven belül megnősül és/vagy férjhez megy, normális esetben megszületik az első vagy akár a második gyerek is. Ez utóbbi eseménysorozat kiteljesíti a fiatal emberek és hölgyek személyiségét, úgyis mondhatnánk, nemcsak szakmailag, emberileg is »elkészültek« – és felkészültek. *Akit ilyen idős korában nem talál meg a generációváltás feladata, annak motivációja egyre jobban csökken, míg negyvenéves korára teljesen kiég.* A generációváltás még a legsikeresebb esetben is minimum három évig tart és tele van tanulságokkal."

Tapasztalatok, tanácsok

A következőkben azon tanácsokat foglaltuk „csokorba", melyeket *Bárány (2016)* fogalmazott meg előadásában a leendő utódok és az alapítók részére.

Jó tanács leendő generációváltóknak:

– Az alapítónak akkor is igaza van, ha néha nincs igaza!

– Az utód időben és tudatosan készüljön a generációváltásra.

– A tudás részben szakmai, részben vezetéselméleti, morzsánként van elhintve, sokszor le kell hajolni érte összeszedni.

– Nemcsak a sikernek vannak nagy ívű dimenziói, hanem a kudarcnak is, ebből is részt kell vállalni.

Néhány jó tanács alapítóknak:

– El kell engednie az alapítónak az érzelmi kötelékeket (emocionális kötődés – üzleti érdekek).

– Társaságban – főleg munkatársak előtt – utódot nem szabad nevelni és bántóan kritizálni.

– Hinni kell a korszerű megoldásokban és teret kell hagyni az új megközelítéseknek is (bátorság).

– Időben fel kell ismerni, hogy mikor „készül el" az utód a generációváltásra, majd legjobb tudás szerint támogatni kell az utódlási folyamatot (legjobb gyakorlat átadása, képzés, nevelés).

– Saját „homokozó" fenntartása. A cég, cégcsoport egy nem *„core businesshez"* tartozó ágának vezetése.

Fontos jó tanács mindkét érintett részére:

– Havonta egy alkalommal a cég üzleti területeitől távol, akár a családi házban tartott tulajdonosi megbeszélés tartása. Ez lehetőséget biztosít arra, hogy nyugodt légkörben, a napi turbulenciáktól függetlenül, stratégiai kérdésekről, rövid és középtávú fejlesztésekről születhessenek jól előkészített döntések. Érdemes szabályos napirendi pontok alapján végigmenni az aktuális témákon. Az ilyen családi tulajdonosi megbeszélések a céges témák megtárgyalását követően mindig a család aktuális témáival záródnak, ami még arra is jó, hogy ha volt is vita vagy kisebb feszültség, az ennek hatására elsimul.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Bár a generációváltásnak számos nemzetközi szakirodalmával és esettanulmányával találkozhatunk,[4] viszonylag kevés a családi vállalkozásokkal foglalkozó tudományos igényű kutatási eredmény és a „legjobb gyakorlat" bemutatásával foglalkozó magyarországi publikáció. „A sajátos történelmi fejlődésből fakadóan a magyar családi vállalkozók tömegesen, lökésszerűen, korábbi

[4] A családi vállalkozás témakörének vannak speciális folyóiratai, amelyek között legismertebb a *Family Business Review,* ezen kívül az *Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Research, Journal of Business Venturing, Journal of Small Business Management* és az *Organizational Dynamics* folyóiratok jelentetnek meg rendszeresen a családi vállalkozásokkal kapcsolatos cikkeket.

tapasztalatok hiányában szembesülnek (…) az utódlás kihívásaival. Ennek oka, hogy a vállalkozók, akik a rendszerváltás időszakában jellemzően harmincas, negyvenes éveikben alapították cégüket (…) elérik a nyugdíjkorhatárt és dönteniük kell cégük jövőbeli sorsáról. Sok magyar vállalkozás számára sorsfordító ez az időszak, hiszen eldől, hogy képesek lesznek-e egy családtagok által működtetett cégből többgenerációs családi vállalkozássá válni." (*Csákiné Filep, 2012*). A sikeres generációváltásnak számos elemével foglalkoztak a nemzetközi és a hazai szakírók, rögzítették a kulcsfontosságú tényezőket, feltártak tisztázatlan kérdéseket. Annak ellenére, hogy több kérdésre a válasz egyértelmű, a generációváltások mégsem sikeresek, feltehetően azért, mert a vállalkozások nem vették figyelembe a feltárt eredményeket, tapasztalatokat. Ha belegondolunk abba, hogy honi megközelítésben legalább 60 éves hátrányban vagyunk azokhoz az országokhoz képest, amelyek többgenerációs vállalkozásokat működtetnek sikerrel, érdemes megfontolni javaslataikat, példáikat, alkalmazni vizsgálati módszereiket. Főleg azokat az elveket, gondolatokat indokolt átvenni, amelyek már kiállták az idők próbáját. Ezzel kapcsolatosan bemutattuk a társadalmi csereelméleten alapuló utódlással kapcsolatos háromfázisú vizsgálati módszert. A módszerrel azon túl, hogy jól strukturáltan elemezhető az utódlás folyamata, feltárásra kerültek azok a kérdések is, amelyek megválaszolásra várnak. *A 3. táblázatban 9 fő megállapítást közöltünk a nemzetközi szakirodalmakból származó vélemények alapján*. A 9 megállapításhoz egyenként további *1-4 kérdés* fogalmazódott meg, amelyek a jövő kutatását szolgálhatják. Ezek közül emelünk ki 8+1 kutatási területet.

1. A szakirodalom arra utal, hogy a potenciális utód jelentőségét becsületessége, elköteleződése és a pozíció átvételének hajlandósága jelzi (*Chrisman et al., 1998; Handler, 1994*). Jövőbeli vizsgálatok szükségesek ahhoz, hogy megértsük, miként jelzi az utód a kívánt viselkedési jellemzők és a vezetői potenciálok meglétét, s mely jelek vezethetnek sikerre a nemzetiség, kultúra és nemek változó körülményei között. Hasonlóképpen kevés az ismeret arról, miként kísérlik meg a pozícióban levő vezetők megismertetni potenciális utódaikat a kapcsolati és professzionális megbízhatóság szükségességével az utódlási folyamat korai fázisában.

2. A családi vállalkozás lényege abban a család vagy családok által kialakított elképzelésben rejlik, melynek célja a jövőkép formálása, lehetőség szerint generációkon keresztül (*Chua et al., 1999*). Miközben a családtagok között az egyedülálló és beágyazódott kapcsolatok sajátos értékeket teremtenek, a tagok zárt hálózata korlátozza a rendelkezésre álló tudáserőforrások változatosságát. Emiatt vizsgálni érdemes, hogy miként felelnek meg a családtagok a belső kapcsolatok által képviselt értékeknek, miközben külső kapcsolatokat építenek azért, hogy újabb forrásokhoz jussanak. Ráadásul míg az általános cserekapcsolatok támogatják egy új, „családiasságnak" nevezett erőforráscsomag kialakulását és gyarapodását (*Habbershon – Williams, 1999*), addig az utódlással foglalkozó szakirodalom jelentős része a folyamatnak ebben a fázisában formalizált utódlási tervekre hivatkozik. A családi vállalkozások azonban inkább elkerülik a formalizált procedúrákat, s döntéseiket intuitív módon hozzák meg (*Kirby – Lee, 1996*).

3. A szakirodalom részletesen tárgyalja a családi cégeken belül a nem családtagok bevonásának hátrányait és előnyeit. A nem családtagok bevonása hasznos lehet az utódtervezés folyamatában, ha a rendelkezésre álló tudáserőforrás sokszínű. Ezt azonban nyomon kell követni a vele járó felelősség enyhítése érdekében. Szükséges annak feltárása, hogy mely mechanizmusok a leghasznosabbak, s hogyan lehet azokat alkalmazni a bizalom és a lojalitás fella-

zulásának elkerülésére. Hasonlóképpen hasznos lenne tudni, vajon lehetséges-e családon kívüli menedzsereket bevonni az utódlási folyamatba.

4. Miközben ismereteink szerint a tudásátadás a cégvezetők és leendő utódaik között növeli a sikeres utódlás esélyeit, a tudástranszfert befolyásoló tényezők nem ismertek teljes mértékben.

5. 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.

6. Előzetes kutatások hiányában egyértelműen szükség van a nem családtag érdekeltek hatását vizsgáló tanulmányokra a potenciális utód kinevelésére. Hasonlóképpen hasznos lehet annak megismerése, hogyan befolyásolja ezt a legfontosabb nem családtag érdekeltekkel (pl.: alkalmazottak, ügyfelek, beszállítók, forgalmazók, tanácsadók) történő kapcsolatok és erőforrások cserélődése.

7. Bár a vezetők és utódaik közötti cserék létfontosságúak a hatalom sikeres átadása során, nem egyértelmű, hogy vajon az általános cserék befolyásolják-e a vezető felkészültségét, vagy pedig némely helyzetben a korlátozott cserék (Családi alkotmány) szinte menetrendszerűen előkészítik a vezető leváltását. A vezető (elől) hajlandóságának és képességének ismerete arra vonatkozóan, hogy kivonuljon a vállalkozásból és alternatív célokat tűzzön ki maga elé, rávilágíthat a sikeres átmenethez vezető folyamatra.

8. Az a kérdés, hogy miként befolyásolja a légkör, a konfliktus és a konfliktuskerülés a hatalom átadását, még további tisztázásra szorul.

+1. A családi gazdaságok generációváltásának sikerét az említetteken kívül még további tényezők is befolyásolják. *Csákiné Filep (2012)* munkájában 29 szakirodalom feldolgozása alapján rendszerezte az utódlási folyamatot befolyásoló tényezőket. Ezek egy része már tárgyalásra került feldolgozásunkban (1. az elől és az utód közötti kapcsolat; 2. az utód kapcsolata a családdal; 3. közösen vallott értékek; 4. közösen vallott vízió; 5. családi vállalkozáson belüli munkatapasztalat; 6. családi vállalkozáson kívül szerzett üzleti tapasztalat; 7. utód motivációja; 8. szabályok/folyamatok a családi vállalkozáson belül; 9. személyes jellemvonások), viszont olyan tényezők, mint például 10. a stratégiai tervezés, 11. az oktatás, 12. az együttműködés (csapatmunka, harmónia, a testvéri kapcsolatok minősége), 13. a szervezeti struktúra és múlt, valamint a 14. piaci helyzet nem kerültek részletesen górcső alá. *Figyelembe véve mind a 14 befolyásoló tényezőt, kijelenthető, hogy ilyen irányú kutatáselemzés a magyar agrárgazdaságban nem történt.* Véleményünk szerint mivel az agrárgazdaságban az egyik legelterjedtebb (lehet, lesz) a generációkon átívelő családi vállalkozás mint sajátos „üzleti" forma, ezért ennek kutatási szükségszerűsége a fenntarthatóság érdekében elengedhetetlen. Javaslatunk egy olyan, országos szintre kiterjedő változáskövető kvalitatív kutatás, ami longitudinális eljárással elemzi a generációváltás befolyásoló tényezőit és javaslatokat dolgoz ki az agráriumra.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) Allen, M. P. – Panian, S. K. (1982): Power, performance, and succession in the large corporation. *Administrative Science Quarterly,* 27, 538-547. pp. – (2) Ayres, G. R. (1990): Rough family justice: Equity in family business succession planning. *Family Business Review,* 3, 3-22. pp. – (3) Bachkaniwala, D. – Wright, M. – Ram, M. (2001): Succession in South-Asian businesses in the UK. *International Small Business Journal,* 9, 15. – (4) Bárány L. (2016): *A generációváltás kérdése. Van-e élet a csúcson túl is?* Előadás A humánerőforrás helyzete (múlt/jelen/jövő) a hazai élelmiszergazdaságban című Gazdálkodás konferencián. Debrecen, 2016. április 22. – (5) Barbera, F. – Bernhard, F. – Nacht, J. – McCann, G. (2015): *The relevance of a whole-person learning approach to family business education: Concepts, evidence, and implications.* Academy of Management Learning & Education, Advance online publication. – (6) Barclays Bank PLC. (2002): *A Family Affair – Today's Family Business.* Item Reference 9972018, London – (7) 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, 1207-1225. pp. – (8) Bennedsen, M. – Pérez-González, F. – Wolfenzon, D. (2007): *Do CEOs Matter?* Working paper, (pr)eprint. Department of Economics, Copenhagen Business School – (9) Blanc, M. – Perrier, C. – Cornet, P. (1992): *Farm Take-over and Farm Entrance Within the European Community.* CEE, ENSA Dijon – (10) 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), 497-523. pp. – (11) Böcskei E. – Fenyves V. – Zsidó K. – Bács Z. (2015): Expected Risk Assessment - Annual Report versus Social Responsibility. *Sustainability,* 7 (8), 9960-9972. pp. – (12) Brockhaus, R. H. (2004): Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review,* XVII. 2. 165-177. pp. – (13) Bruce, D. – Picard, D. (2006): Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management,* 44: 306-309. pp. – (14) 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. pp. – (15) Cabrera-Suarez, K. (2005): Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *Leadership Quarterly,* 16, 71-96. pp. – (16) 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. pp. – (17) 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. pp. – (18) Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Sharma, P. (1999): Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 23 (4), 19-39. pp. – (19) 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. pp. – (20) 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, 338-357. pp. – (21) Coleman, J. (1986): Social theory, social research, and a theory of action. *American Journal of Sociology,* 91, 1309-1335. pp. – (22) 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, 361-374. pp. – (23) Cropanzano, R. – Mitchell, M. S. (2005): Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management,* 31, 874-900. pp. – (24) Csákiné Filep J. (2012): *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás.* PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. – (25) *Család? Vállalkozás? A legtöbben egyszerre csinálják.* 2015. április 17. http://vs.hu/gazdasag/osszes/csalad-vallalkozas-a-legtobben-egyszerre-csinaljak-0417#!s1 [Letöltés dátuma: 2016. 03. 14.] – (26) Czakó Á. – Kuczi T. – Lengyel Gy. – Vajda Á. (1995): A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején. *Közgazdasági Szemle,* XLII. 4. 399-419. pp. – (27) 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), 44-64. pp. – (28) 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. pp. – (29) 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) 14-30. pp. – (30) Dawson, A. (2011): Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing,* 26 (2) 189-199. pp. – (31) De Massis, A. – Kotlar, J. (2015): *Learning resources for family business education: A review and directions for future developments.* Academy of Management Learning & Education. Advance online publication. – (32) Diwisch, S. – Voithofer, P. – Weiss, C. (2009): Succession and firm growth: results from a non-parametric matching approach. *Small Business Economics,* 32 (1) 45-56. pp. – (33) Dumas, C. (1998): Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review,* 11 219-228. pp. – (34) Dumas, C. – Dupuis, J. P. – Richer, F. – St.-Cyr, L. (1995): Factors That Influence the Next Generation's Decision to Take Over the Family Farm. *Family Business Review,* 8 (2) 99-120. pp. – (35) 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. pp. – (36) Ekeh, P. P. (1974): Social exchange theory: The two traditions. Harvard University Press, Cambridge, MA – (37) Emerson, R. M. (1976): Social exchange theory. *Annual Review of Sociology,* 2 335-362. pp. – (38) Errington, A. J. – Tranter, R. B. (1991): *Getting out of Farming? Part two: The farmers Reading University Farm Management Unit.* Study, No. 27. – (39) *European Family Business Barometer.* Fourth edition. EFB-KPMG, 2015 – (40) Fahed-Sreih, J. – Djoundourian, S. (2006): Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: An exploratory study. *Family Business Review,* 19 (3) 225-234. pp. – (41) Farkas G. (2015): *Innováció és tudásmenedzsment a családi vállalkozásokban. Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban.* Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont, Szeged, 117 p. – (42) 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. pp. – (43) 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) 643-656. pp. – (44) 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. pp. – (45) Gallo, M. A. (1998): Ethics in Personal Behavior in Family Business. *Family Business Review,* 11 325-336. pp. – (46) García-Álvarez, E. – López-Sintas, J. – Saldaña-Gonzalvo, P. (2002): Socialization patterns of successors in first- and second-generation family businesses. *Family Business Review,* 15 (3) 189-203. pp. – (47) Gasson, R. – Errington, A. (1999): *Családi farmgazdaság.* Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest – (48) Gere I. (1997): Családi vállalkozások Magyarországon. In *Családi vállalkozások Magyarországon.* Kutatási zárótanulmány, SEED Alapítvány, Budapest – (49) Gersick, K. – Davis, J. A. – Hampton, M. M. – Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business.* Harvard Business School Press, Boston – (50) Getz, D. – Petersen, T. (2004): Identifying industry specific barriers to inheritance in small family business. *Family Business Review,* XVII. 3. 259-276. pp. – (51) Gilding, M. (2000): Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review,* 13 (3) 239-249. pp. – (52) *Global Data Points.* The Family Firm Institute, http://www.ffi.org/page/globaldatapoints [Letöltés dátuma: 2016. 09. 18.] – (53) Goldberg, S. D. (1996): Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. *Family Business Review,* 9 (2) 185-197. pp. – (54) 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. pp. – (55) Gómez-Mejia, L. R. – Nunez-Nickel, M. – Gutierrez, I. (2001): The role of family ties. *Academy of Management Journal,* 44, 81-95. pp. – (56) Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology,* 91, 481-510. pp. – (57) Habberson, T. G. – Williams, M. L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review,* XII. (1) 1-26. pp. – (58) Handler, W. C. (1994): Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review,* 7, 133-157. pp. – (59) 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) 373-396. pp. – (60) Hastings, M. (1984): *Succession on Farms.* Unpublished MSc thesis. Cranfield Institute of Technology – (61) Hatak, I. R. – Roessl, D. (2015): Relational competence based knowledge transfer within intra family succession: An experimental study. *Family Business Review,* 28, 10-25. pp. – (62) Horváth A. (2008): *Tudatosság, fenntarthatóság, növekedés: a családi vállalko-*

zások gazdaságélénkítő és foglalkoztatási potenciálja. Előadás a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, Családi vállalkozás konferenciáján, Budapest – (63) Huang, T. (1999): Who shall follow? Factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan. *Long Range Planning,* 32 (6) 609-616. pp. – (64) Keating, N. C. – Little, H. M. (1997): Choosing the Successor in New Zealand. *Family Farms,* 10 (2) 157-171. pp. – (65) Kim, H. – DeVaney, S. A. (2003): The expectation of partial retirement among family business owners. *Family Business Review,* 16, 199-210. pp. – (66) Kiong, T. C. (2005): Feuds and Legacies: Conflict and inheritance in Chinese family businesses. *International Sociology,* 20 (1) 45-70. pp. – (67) Kirby, D. A. – Lee, T. J. (1996): Research Note: Succession Management in Family Firms in Northeast England. *Family Business Review,* 9, 75-85. pp. – (68) Koropp, C. – Grichnik, D. – Gygax, A. F. (2013): Succession financing in family firms. *Small Business Economics,* 41, 315-334. pp. – (69) Kristie, L. (2010): The world's oldest family companies. *Family Business Magazine,* http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/ – (70) Kuczi T. (2000): *Kisvállalkozás és társadalmi környezet.* Replika kör, Budapest – (71) Lambert, D. M. – Pohlen, T. L. (2001): Supply Chain Metrics. *The International Journal of Logistics Management,* 12 (1) 1-19. pp. – (72) 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) 39-59. pp. – (73) 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. pp. – (74) Leach, P. (2007): *Family businesses the essentials.* Profile Books, London – (75) 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. pp. – (76) 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) 107-120. pp. – (77) Levi-Strauss, C. (1971): *The elementary structures of kinship.* Beacon Press, Boston, MA. – (78) 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, 1348-1362. pp. – (79) Long, R. (2011): Social Exchange in Building, Modeling, and Managing Family Social Capital. *Entrepreneurship Theory & Practice,* 35 (6) 1229-1234. pp. – (80) Long, R. G. – Chrisman, J. J. (2014): Management succession in family business. In Melin, L. – Nordqvist, M. – Sharma, P. (eds.): *Sage handbook of family business.* Sage, Thousand Oaks, CA, 249-268. pp. – (81) Long, R. G. – Mathews, K. M. (2011): Ethics in the family firm: Cohesions through reciprocity and exchange. *Journal of Business Ethics,* 21, 287-308. pp. – (82) Malone, S. C. (1989): Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review,* 2 (4) 341-353. pp. – (83) Málovics É. – Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. In Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málovics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság.* JATEPress, Szeged, 378-393. pp. – (84) Mandl, I. (2008): *Overview of family businesses relevant issues.* Final report, KMU Forschung Austria, Vienna, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf – (85) 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) 348-368. pp. – (86) Matsuhashi, K. (2013): *An introduction to the challenges & rewards of faily owned businesses.* [Online.] http://www.slideshare.net/kmatsu81/family-business-101 [Letöltés dátuma: 2016. 02. 10.] – (87) Mehrotra, V. – Morck, R. – Shim, J. – Wiwattanakantang, Y. (2013): Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms. *Journal of Financial Economics,* 108, 840-854. pp. – (88) Miller, D. – Breton-Miller, I. – Lester, R. H. – Canella, A. A., Jr (2007): Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance,* 13, 829-858. pp. – (89) Molly, V. – Laveren, E. – Deloof, M. (2010): Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review,* 23, 131-147. pp. – (90) Moores, K. – Mula, J. (2000): The Salience of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. *Family Business Review,* 13 (2) 91-106. pp. – (91) 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. pp. – (92) Nábrádi A. – Tobak J. (2016): *Generációváltás az agrárgazdaságban (problémák, konfliktusok, kihívások) szakirodalmi feldolgozás, elméleti megközelítés.* Előadás A humánerőforrás helyzete (múlt/jelen/jövő) a hazai élelmiszer-gazdaságban című konferencián, Debrecen, 2016. április

22. http://www.gazdalkodas.hu/files/Konferencia_pdf/Nabradi_Andras_Tobak_Julia_DE_GTK.pdf – (93) Nagy A. (2006): *Családi alapon működő mezőgazdasági vállalkozások (családi gazdaságok) ökonómiai elemzése*. PhD-disszertáció. 184 p. – (94) Nagy A. (2007): Analysis of the Expected Income of several family types. *APSTRACT (Applied Studies in Agribusiness and Commerce),* I (1) 49-51. pp. – (95) 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. pp. – (96) Neubauer, H. (2003): The dynamics of succession in family business in Western European countries. *Family Business Review,* 16, 269-281. pp. – (97) Pearl, J. A. – Kristie, L. (2010): The world's largest family businesses. *Family Business Magazine,* http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/ – (98) Pearson, A. W. – Marler, L. E. (2010): A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 34, 1117-1124. pp. – (99) Pérez-González, F. (2006): Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review,* 96 (5) 1559-1588. pp. – (100) 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, 105-121. pp. – (101) Peters, M. – Buhalis, D. (2004): Family hotel business: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training,* 46 (8/9) 406-415. pp. – (102) Piricz N. – Hong, S.-J. – Mandják T. (2013): A tranzakciós költségek elmélete és a társadalmi csereelmélet hatásai a bizalomra az ellátási láncban. *Vezetéstudomány,* XLIV. 12. – (103) Pollak, R. A. (1985): A transaction cost approach to families and households. *Journal of Economic Literature,* 23, 581-608. pp. – (104) Portes, A. (1998): Social capital: Its origins and applications to modern sociology. *Annual Review of Sociology,* 24, 1-24. pp. – (105) Poza, E. J. (2007): *Family business*. 2nd edition. Thomson South-Western – (106) 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) – (107) Pricewaterhouse Coopers (2008): *Making a difference – the Pricewaterhouse Coopers family business survey 2007/08*. 1-60. pp. – (108) 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, 139-150. pp. – (109) Rosenblatt, P. C. (1991): The Interplay of Family System and Business System in Family Farms During Economic Recession. *Family Business Review,* 4, 45-57. pp. – (110) Royer, S. – Simons, R. – Boyd, B. – Rafferty, A. (2008): Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review,* 21, 15-30. pp. – (111) Salvato, C. – Minichilli, A. – Piccarreta, R. (2012): Faster route to the CEO suite: Nepotism or managerial proficiency? *Family Business Review,* 25, 206-224. pp. – (112) 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. pp. – (113) Scharle Á. (2000): Önfoglakoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle,* XLVII. 250-274. pp. – (114) Schröder, E. – Schmitt-Rodermund, E. – Arnaud, N. (2011): Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review,* 24, 305-321. pp. – (115) Schulze, W. S. – Lubatkin, M. H. – Dino, R. N. – Buchholtz, A. K. (2001): Agency relationships in family firms: Theory and evidence. Organization Science, 12, 99-116. pp. – (116) Seymour, K. C. (1993): Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *Family Business Review,* 6, 263-281. pp. – (117) Sharma, P. – Irving, P. G. (2005): Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 29 (1) 13-33. pp. – (118) 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. pp. – (119) Sharma, P. – Chrisman, J. J. – Chua, J. H. (2003b): Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review,* 16, 1-16. pp. – (120) Sharma, P. – Chrisman, J. J. – Pablo, A. L. – Chua, J. H. (2001): Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 25, 17-35. pp. – (121) Sharma, P. – Rao, A. S. (2000): Successor attributes in indian and canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review,* XIII. (4) 311-330. pp. – (122) Sonfield, M. C. – Lussier, R. N. (2004): First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review,* XVII. (3) 189-202. pp. – (123) 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. pp. – (124) 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, 187-206. pp. – (125) Steier, L. (2001): Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review,* XIV. (3) 259-276. pp. – (126) Tagiuri, R. – Davis, J. A. (1982): Bivalent Attributes of the Family Firm. Reprinted in the "Classics" section of *Family Business Review,* 9 (2) 199-208, Summer 1996 – (127) Tatoglu, E. – Kula, V. – Glaister, K. W. (2008): Succession planning in family – owned businesses: evidence from Turkey. *International Small Business Journal,* 26, 155. pp. – (128) The Solutionist Group (2015): *Family Business Best Practice*. http://solutionist.com.au/family-business-needs/ [Letöltés dátuma: 2016. 04. 05.] – (129) U.S. Census Bureau (2015): *American Fact Finder*. (U.S. Department of Commerce). http://factfinder.census.gov/ – (130) 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) 261-279. pp. – (131) Vecsenyi J. (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. AULA Kiadó, Budapest – (132) 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. pp. – (133) Vera, C. F. – Dean, M. A. (2005): An examination of the challanges daughters face in family business succession. *Family Business Review,* XVIII. (4) 321-345. pp. – (134) Verbeke, A. – Kano, L. (2012): The transaction cost economics (TCE) theory rationale for MNE regional strategy. *Multinational Business Review,* 20 (2) – (135) Westhead, P. (2003): Succession decision-making outcomes reported by private family companies. *International Small Business Journal,* 21, 369-401. pp. – (136) Westhead, P. – Cowling, M. – Howorth, C. (2001): The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review,* XIV. (4) 369-385. pp. – (137) 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, 1319-1340. pp. – (138) Wulf, T. – Stubner, S. (2008): *Unternehmernachfolge in Familienunternehmen-Untersuchungmodell zur Analyse von Problemfelder bei der Übergabe der Fürungsrolle*. HHL Arbeitspapier Nr. 85. http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0085.pdf – (139) 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. pp. – (140) Zahra, S. A. – George, G. (2002): Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review,* 27 (2) 185-203. pp. – (141) Zellweger, T. M. – Kellermanns, F. W. – Chrisman, J. J. – Chua, J. H. (2012): Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science,* 23, 851-868. pp.

QUESTIONS AND PROBLEMS OF THE SUCCESSION OF GENERATIONS WITHIN FAMILY OWNED BUSINESSES

By: Nábrádi, András – Bárány, László – Tobak, Júlia

Keywords: family business, ownership, social exchange, succession, ladder of succession.
JEL Classification: Q1, R2.

The study focuses on the questions and problems of the succession of generations concerning family-owned agricultural enterprises. On a world scale most of the family-run businesses do not survive the first generation, thus succession has become the most important problem. This is the reason why nowadays the succession of generations has become the central issue of several research projects in Hungary. It has become more topical after the political transition of the 1990s because since then most founders of family businesses have reached retirement age and have to pass the baton to the next generation.

This topic is particularly important because - due to the well-known reasons of the period before the political transition - there is little or no Hungarian experience and information about succession. The study is mainly based on international literature. The aim is to present the main issues and the key elements of succession of generations concentrating on the practical terms.

In the diagnostic phase of the research the succession processes, their methods and the possibility of processes especially characteristic of agricultural economics are presented with the help of secondary data, with the application of contemporary research results and a methodological approach. The study includes the experience and opinion of a Hungarian family entrepreneur who forces through a succession of generation.

The conclusion of the diagnostic phase of our work is that there are several foreign models available, confirmed by theoretical and practical experiences, and it would be reasonable to adapt them to the Hungarian conditions. It would be necessary because there is not much national experience, applied methods and database to use. In our opinion the described models and methods could be exploited in the Hungarian practice.