



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Csákné Filep Judit

Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Szirmai Péter
egyetemi docens, igazgató

Budapest, 2012

Kisvállalkozás-fejlesztési Központ

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Csákné Filep Judit

Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Szirmai Péter
egyetemi docens, igazgató

© Csákné Filep Judit

Tartalomjegyzék

I.	KUTATÁSI ELŐZMÉNYEK ÉS A TÉMA INDOKLÁSA	1
I.1.	A családi vállalkozások jelentőség.....	1
I.2.	Utódlás a családi vállalkozásokban.....	2
I.3.	A disszertáció célja és szerkezete.....	4
II.	A FELHASZNÁLT MÓDSZEREK	5
III.	AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEI	8
III.1.	Családi vállalkozások elkülönítése, csoportosítása	8
III.2.	Utódlás tervezés	10
III.3.	Utóddal szembeni elvárások az egyes családi vállalkozás típusokban	11
III.4.	Különböző típusú családi vállalkozások utódlási sajátosságai	11
III.5.	Az utódlás tartalma – Mit ad át az előd az utódnak?.....	12
III.6.	Összegzés	13
IV.	FŐBB HIVATKOZÁSOK.....	15
V.	A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	20

I. KUTATÁSI ELŐZMÉNYEK ÉS A TÉMA INDOKLÁSA

I.1. A családi vállalkozások jelentőség

Családi vállalkozásokkal a világ minden országában, különböző iparágakban, eltérő szervezeti formában működve találkozhatunk. A Family Business Magazine a világ legrégebbi és legnagyobb családi vállalkozásait felvonultató rangsorát áttanulmányozva, bizonyára sokak meglepődnének, milyen neves és sikeres cégek működnek családi vállalkozásként¹, holott a lista csupán parányi ízelítő a családi vállalkozások világából (Kristie [2010]), (Pearl – Kristie [2010]).

A családi tulajdonú, illetve a családok által irányított vállalkozások a kapitalista országok többségében jelentős szerepet töltenek be a foglalkoztatásban és a GDP előállításban. A cégek 75-95%-át adják és a világ GDP-jének kb. 65%-át tulajdonítják nekik. Annak ellenére, hogy többségében kisvállalkozások, a Fortune magazin által összeállított 500 legnagyobb cég egyharmadát, az USA GDP-jének és a kifizetett béreknek a felét adják, a foglalkoztatásban betöltött szerepük pedig 80%-ra tehető (Miller et al. [2003]), (Winter et al. [2004]), (Miller et al. [2006]), (Casson [2009]).

Az USA-ban jelen lévő vállalkozások kb. 90%-a családi tulajdonú és család által irányított (egyes források kétharmadra teszik ezt az arányt (Fitzgerald - Muske [2002])), a tőzsdén jegyzett cégeknek pedig kb. 60%-a tekinthető családi vállalkozásnak (Poza [2007]).

Az Európai Unióban végzett kutatás alapján a családi vállalkozások aránya 70%-80% közöttire tehető, amelyek részesedése a GDP-ből 20-70%-os, a foglalkoztatásból pedig 40%-50%-os (Mandl [2008]). A családi vállalkozások táborát az Európai Unió országaiban is a KKV szektor cégei dominálják. Különösen magas a 10 főnél kevesebbet foglalkoztató vállalkozások aránya, ugyanakkor a világ más tájain jellemző trendhez hasonlóan a legnagyobb vállalatok között is bőven találunk családi vállalkozásokat (Mandl [2008]).

A családi vállalkozások magyarországi arányára vonatkozóan nem létezik statisztikai adatgyűjtés, de arányuk feltehetően megfelel az Európai Unióban tapasztalt 70-80%-os mértéknek (Mandl [2008]). A SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány KSH adatokra és saját kutatásokra támaszkodó becslése szerint a társas vállalkozások legalább fele és az egyéni vállalkozások legalább 20%-a családi vállalkozás (Horváth [2008]). A magyar családi vállalkozások arányára vonatkozó két adat közötti inkonzisztencia nem meglepő, hiszen a

¹ Houshi Onsen, Château de Goulaine, Merck KGaA, Villeroy & Boch, Faber-Castell, Meerlust, Bombardier Inc., Hutchison Whamoa, Groupe Auchan S.A., Groupe Danone, Michelin, Sodexo, ALDI Group, Robert Bosch GmbH, Oetker Group, Reliance Industries, Toyota Motor Corp., Heineken N.V., LG Group, Samsung Group, Banco Santander, H&M Hennes & Mauritz AB, Inter IKEA Systems B.V., Roche Holding Ltd., Cargill Inc., Ford Motor Co., Wal-Mart Stores (Kristie [2010]), (Pearl – Kristie [2010]).

kutatás során alkalmazott definíció, a lekérdezhető (vagy nyilvános adatbázisokból meghatározható) adatok köre nagyban befolyásolja a kapott eredményeket. Valószínűleg mindkét bemutatott adat helyes a maga kontextusában és abban szinte biztosak lehetünk, hogy a társas vállalkozások legalább fele családi vállalkozás. Az egyéni vállalkozások esetében felmerül a kérdés, hogy van-e egyáltalán értelme a családi vállalkozások arányát meghatározni, hiszen az egyéni vállalkozások között nagyon sok kényszer, értékelhető vállalkozási tevékenységet nem folytató, ténylegesen nem is működő vállalkozást találunk. Így az alapsokaság annyira nagyszámú, hogy a családinak tekinthető egyéni vállalkozások aránya kicsinek tűnik, holott, ha azt vizsgálnánk, hogy az értékelhető gazdasági tevékenységet végző egyéni vállalkozók milyen aránya viseli magán a családi vállalkozás jegyeit, talán még a társas vállalkozásokénál is magasabb arányt kapnánk.

A családi vállalkozások erőteljes jelenléte a világ minden táján bizonyított, ugyanakkor ezen cégek heterogenitása és vonatkozó statisztikai adatok hiánya miatt csak becsülni lehet a gazdaságban betöltött szerepüket, ami számarányukból fakadóan semmiképpen nem lehet elhanyagolható.

I.2. Utódlás a családi vállalkozásokban

Az utódlás a családi vállalkozás végső tesztje. Ha a vállalkozás egy emberes cégből családi vállalkozássá alakul, a folytonosság egyesítő érdeké válik. A vállalkozás nyereségesen, jó állapotban történő átadása az új generációnak lesz a fő mozgatóerő (Gersick et al. [1997]).

Chua és munkatársai [2003] kanadai családi vállalkozók körében végzett felmérése szerint a vállalkozók legfőbb aggodalma az utódláshoz kapcsolódik. Az utódlás kérdéskörének jelentőségére az Európai Unióban is felfigyeltek. Szorgalmazzák, hogy a téma minden tagállamban figyelmet kapjon, elsősorban az érintett vállalatok foglalkoztatásban betöltött szerepe miatt. Becslések szerint az európai vállalkozások egyharmada néz szembe az utódlás kihívásával az elkövetkezendő tíz évben, ez kb. 610 000 kis- és középvállalkozás átadását jelenti, amelyek a becslések szerint 2,4 millió munkahelyet biztosítanak (European Commission [2003]). Ezért az Európai Unióban szorgalmazzák a cégátadás, eladás könnyítését, külső feleknek, alkalmazottaknak, illetve a cég tulajdonjogának örökléséhez kapcsolódó adók és illetékek mértékének csökkentését, a cégátadás finanszírozására vonatkozó megoldási módok kidolgozását és a visszavonuló vállalkozók időben történő felkészülését (European Commission [2003]). A tapasztalatok alapján egyre több átadás történik családon kívül, sok vállalkozó az általa elindított céget csak rövidebb ideig kívánja működtetni, majd az eladását tervezi. Bizonyos esetekben nemcsak a vállalkozó életkora

jelenik meg, mint a cégátadás, eladás motivátora, hanem egyéb személyes és családi indokok illetve, a piaci környezet változása is hatással van az átadásról való döntésre (European Commission [2002]).

A családi vállalkozásokban lezajló utódlással kapcsolatos aggodalmak a kutatási eredmények alapján nem indokolatlanok. Egyesült Államok-béli felmérések alapján a családi cégek 30%-át adják át a második generációnak és ezek mindössze 13%-a marad három generáción keresztül családi tulajdonban. Ausztráliában a családi vállalkozások 11%-a éli meg a harmadik és 6%-a a negyedik generációt.² Az utódlási kudarcok oka elsősorban a tervezetlenségben és felkészületlenségben keresendő (Westhead [2003b]). Poza [2007] alapján az új vállalkozások 85%-a bukik meg az első 5 éves működése során. Azok közül a családi vállalkozások közül, amelyek túlélnek, csak 30%-ot adnak át sikeresen az alapító - tulajdonos család második generációjának. Az arány a második harmadik és harmadik negyedik generáció esetén még rosszabb, a cégek mindössze 12%-a marad a harmadik generáció tulajdonában és mindössze 4%-uk a marad a negyedik generáció esetén is ugyanabban a családban. Az Egyesült Királyságban végzett felmérések szerint a családi vállalkozások 30%-a száll át a második generációra, ezek kétharmada kerül a harmadik generáció kezébe és 13% azon cégek aránya, amelyek a harmadik generációt követően is fennmaradnak (Chirico [2008]). Más kutatók szerint tízből három cég éli meg a második generációnak történő átadást, míg a harmadik generáció már csak a családi cégek 15%-át veszi át (Tatoglu et al. [2008]).

Birley [2001] 16 országra kiterjedően vizsgálta meg az első, második, harmadik generációs és családi tulajdonból kikerült családi vállalkozások megoszlását. Az ő megállapítása szerint legmagasabb Belgiumban (55%), Olaszországban (48%), Finnországban (44%) és az USA-ban (40%) volt a második generációs családi vállalkozások aránya, a harmadik generációsoké pedig Németországban (34%), Finnországban (24%), az Egyesült Királyságban (23%), Olaszországban (22%) és az USA-ban (20%). A vizsgálatba bevont országok közül, mind a második, mind a harmadik generációs családi vállalkozások arányát tekintve Írország (14%, 5%) és Lengyelország (6%, 0%) a sereghajtók.

Az utódlás, cégátadás jelentőségére való figyelemfelhívást indokolja, hogy a Barclays Bank [2002] által végzett felmérés szerint a családi vállalkozások vezetőinek 61% nem tudja mi lesz a vállalkozásának jövőbeli sorsa (a nem családi vállalkozások esetében ez az arány 71%) és mindössze 16% van felkészülve a cégátadásra. Egy Malinen [2004] által Finnországban végzett felmérés alapján, a vállalkozók 61,1%-a idős korára való tekintettel

² Bizonyos esetekben a generációk közötti átadás sikertelensége - amennyiben a családon kívüli utódlás az új tulajdonos révén fejlődést, innovációt, friss tőkét jelent a cég számára - nem jelenti a vállalkozás kudarcát.

foglalkozik az utódlás problémakörével, 9,5% azért, mert megunta a vállalkozói létet, 7,1% pedig azért mert már nem képes nyereségesen működtetni a cégét. A vizsgálatba bevont 492 vállalkozó 24,8%-a mondta azt, hogy a közeljövőben cége érintetté válik az utódlásban, cégátadásban, 9,3% esetében ilyen jellegű változás nem esedékes, 65,8% pedig nem nyilvánított véleményt.

A nemzetközi szakirodalomban fellelhető kutatási eredmények bizonyítják a családi vállalkozásokban zajló utódlási folyamat fontosságát és jelentőségét.

I.3. A disszertáció célja és szerkezete

A disszertáció célja, hogy összegezze a családi vállalkozások hazai és nemzetközi szakirodalmát, kiemelten fókuszálva az utódlás problémakörére. A disszertáció második felében egy a magyar KKV szektor családi vállalkozásainak utódlási sajátosságait vizsgáló kutatás eredményeit mutatom be.

Hazánkban a vállalkozások utódlási problémái még élesebben merülnek fel, mivel a sajátos történelmi fejlődésből fakadóan, a magyar vállalkozások nagy hányadában az elkövetkező években dől el, hogy a cég képes-e olyan érett családi vállalkozássá válni, ahol több nemzedék dolgozik együtt és a vállalkozást generációról generációra örökítik. A közeljövőben a magyar vállalkozók tömegesen, lökészerűen, korábbi tapasztalatok hiányában szembesülnek az utódlás kihívásával (Filep – Szirmai [2006], [2008]).

Annak ellenére, hogy a köznyelvben a családi vállalkozásokat gyakran a mikro és kisvállalkozásokkal azonosítják, családi vállalkozások minden méretkategóriában jelen vannak. Kutatásaim és az elmélet feldolgozása a mikro és kis családi vállalkozásokra irányulnak, amelyek több lényeges tényező mentén különböznek a professzionális menedzsmenttel, bejártott működési renddel rendelkező közép vagy nagyvállalkozásoktól, ahol a felmerülő problémák, különösen az utódlás kapcsán, teljesen más vetületben jelentkeznek. (A középvállalkozásokban zajló utódlással kapcsolatosan Bálint [2004], [2006] végzett részletes kutatást.³)

A dolgozat hat fő részből épül fel, az első két fejezet a családi vállalkozásokkal kapcsolatos általános elméleti ismeretanyag összegzése, a harmadik és negyedik fejezet az utódlás speciális kérdéskörének részletes kibontása, az ötödik fejezet egy általam végzett empirikus kutatás eredményeinek bemutatását tartalmazza, az utolsó fejezet pedig az összegzést és a jövőbeli lehetséges kutatási irányok kijelölését foglalja magába.

³ Munkája fókuszja az utódlásban érintett cégek jövőjére irányult, azt vizsgálta melyek a várható átadási kimenetek és az egyes kimenetek mellett való döntést, milyen tényezők befolyásolják.

II. A FELHASZNÁLT MÓDSZEREK

A disszertációm elkészítéséhez kapcsolódóan folytatott kutatás során az elsődleges célom, hogy mélyebben megvizsgáljam a családi vállalkozások utódlási jellemzőit és olyan következtetéseket vonjak le, amelyek segítenek jobban megérteni a családi vállalkozások előtt álló e jelentős kihívás sajátosságait.

A disszertáció hipotéziseinek vizsgálatához a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának Budapest Bank Nyrt. részére végezett: „Utódlás, generációváltás a magyar vállalkozói szektorban és ennek finansziális következményei” című kutatás adatbázisát használtam (Filep – Pákozdi – Szirmai [2007])⁴.

A mintaválasztás a D&B magyarországi adatbázisa alapján történt, ami ugyan nem tartalmaz minden magyar vállalkozást, de többé-kevésbé garantált a benne szereplő vállalkozások aktív működése, továbbá részletes keresési lehetőségeket biztosít: tartalmazza a vállalkozás vezetőjének nevét és telefonszámát, ami a kutatás későbbi lépései szempontjából elengedhetetlenek bizonyult.

A mintaválasztásból tudatosan hagytuk ki az egyéni vállalkozásokat, habár számuk jelentős, sokuk tevékenysége korlátozott, gyakori, hogy a „számlaképesség” miatt működtetik őket, valós vállalkozási tevékenységet nem végeznek, ezért úgy ítéltük meg, a kutatás célját, hogy minél több, valós vállalkozási tevékenységet folytató cég utódlási folyamattal kapcsolatos terveit térképezzük fel, jobban szolgálja, ha elsősorban a társas vállalkozási formákra koncentrálnunk. A fentebb felsorolt megfontolásokat figyelembe véve, a mintavételi kritériumok és a hozzájuk kapcsolódó elemszámok a következőképpen alakultak:

2 722 vállalkozás, amely a következő jellemzőkkel bír:

- társasági forma: Bt, Kft, Kkt, Rt
- árbevétel: 50 millió forinttól - 5 Mrd forintig
- foglalkoztatottak száma: 4-100 fő között
- alapítás dátuma 2002 előtt (ezzel kívántuk biztosítani, hogy stabil, több éve működő cégek kerüljenek a mintába, melyek nagyobb valószínűséggel élik az utódlás, generációváltás időszakát)
- magyar tulajdonú (a nem magyar tulajdonú vállalkozásokat a kérdőív kitöltésének nyelvi nehézségei miatt hagytuk ki a mintából)

⁴ A kutatás végrehajtása során egy nagyon széles körű, a bank képviselőiből, a tanszék munkatársaiból és a szakirányos hallgatókból álló csapat dolgozott együtt. Hálás vagyok a csapat minden tagjának a lelkesedéséért, remek hozzáállásáért, azért, hogy az adatfelvétel, komplexitása ellenére nagyon jó hangulatban és igen produktívan zajlott. Hatalmas kihívás és ugyanakkor fantasztikus élmény volt egy ilyen volumenű kutatás koordinálása.

Külön köszönettel tartozom Pákozdi Imrének és dr. Szirmai Péternek, akiknek szintén rengeteg munkája fekszik a kutatás sikerében. Köszönöm a segítségüket és azt, hogy a közös munka során tanítottak, támogattak és teret engedtek az elképzeléseim megvalósításának. Bizom benne, hogy az elemzésemet olvasva elégedettek lesznek az általam feltárt eredményekkel.

286 vállalkozás, mely a következő jellemzőkkel bír:

- társasági forma: Bt, Kft, Kkt, Rt
- árbevétel: 18 millió forinttól - 49 millió forintig
- foglalkoztatottak száma: 3-100 fő között
- alapítás dátuma 2002 előtt (ld. fentebb)
- magyar tulajdonú (ld. fentebb)

Ezen szempontok alapján a postai levél kiküldéséhez felhasznált mintába összesen 3008 db vállalkozás került. Az adatbázisból meghatározott címre és a vezető tisztségviselő részére, névre szólóan került kiküldésre az egyoldalas, Corvinus Egyetem nevében írt felkérő levél, amelyben a megkértük a címzetteket a kutatásban való részvételre. Ebben néhány, a későbbi mintaválasztás szempontjából fontos és „kedvcsináló” kérdést is feltettünk.

Megkeresésünkre 528-an válaszoltak, ami jó alapul szolgált a személyesen lekérdezendő kérdőív mintájának kiválasztásához. A visszaérkezett levelek alapján tudtuk, kik érintettek az utódlás, generációváltás kérdésében, illetve ismertük a válaszadók életkorát. A személyesen lekérdezendő minta választásánál szempontunk volt, hogy lehetőleg olyan vállalkozókat kérdezzünk meg, akik saját magukat érintettnek tekintették az utódlásban. A vállalkozókat profi kérdezőbiztosok keresték fel, és személyesen kérdezték le a kutatás kérdőívét. A terepi munka során 279 kérdőív felvételére került sor.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos vizsgálatok legsarkalatosabb pontja a családi vállalkozások definíciójának meghatározása, a családi vállalkozások megkülönböztetése. Ezért a kutatás első lépésében arra vállalkoztam, hogy matematikai-statisztikai módszerekkel azonosítsam a családi vállalkozásokat ezzel elkülönítve a vizsgálandó sokaságot, majd az utódlással kapcsolatos általam fontosnak ítélt témakörök alapján megfogalmazott hipotézisek vizsgálatát végeztem el. A kutatási minta elkülönítésének módját, a vizsgálandó témaköröket, a hipotéziseket, a vizsgálat alapjául szolgáló minta kiterjedését és az alkalmazott módszertant a következő táblázat foglalja össze.

AZ ELEMZÉS MINTÁJÁNAK MEGHATÁROZÁSA	
A családi vállalkozások körének meghatározása	
Megállapítások a minta meghatározásához	<p>Megállapítás 1: A preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembe vétele alapján a családi és nem családi vállalkozások elkülöníthetők.</p> <p>Megállapítás 2: A családi vállalkozások a preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembevételére alapján elkülönülő csoportokat alkotnak.</p>
Vizsgált sokaság	Teljes minta
Módszertan	Saját empirikus kutatás adatainak vizsgálata klaszterelemzéssel.
HIPOTÉZISEK	
Az utódlás tervezése családi vállalkozásokban	
Hipotézisek	<p>H1/a hipotézis: Az utódlási terv készítésében nem mutathatók ki gender specifikus sajátosságok.</p> <p>H1/b hipotézis: Azok a vállalkozók, akiknek van kiszemelt utódjuk, inkább készítenek utódlási tervet, mint akiknek nincs.</p> <p>H1/c hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol a cég adóssággal rendelkezik, inkább készítenek utódlási tervet, mint amelyekben adósság nélkül gazdálkodnak.</p>
Vizsgált sokaság	Az elemzés mintájának meghatározása során azonosított családi vállalkozások
Módszertan	Saját empirikus kutatás adatainak vizsgálata keresztábla elemzéssel.
Utóddal szembeni elvárások a családi vállalkozásokban	
Hipotézis	H2 hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol a vállalkozók gyermeküknek kívánják átadni a céget, az utóddal szembeni elvárások alacsonyabbak.
Vizsgált sokaság	Az elemzés mintájának meghatározása során azonosított családi vállalkozások
Módszertan	Saját empirikus kutatás adatainak vizsgálata főkomponens elemzéssel.
Különböző jellemzőkkel bíró családi vállalkozások utódlási sajátosságai	
Hipotézis	H3 hipotézis: Az eltérő alapjellel bíró családi vállalkozások az utódlási folyamatban érzékelt kihívások, az utóddal szembeni elvárások és a cégátadás során várhatóan felmerülő finanszírozási igény alapján is megkülönböztethetők.
Vizsgált sokaság	Az elemzés mintájának meghatározása során azonosított családi vállalkozások
Módszertan	Saját empirikus kutatás adatainak vizsgálata diszkriminancia elemzéssel.
Az utódlás tartalma a családi vállalkozásokban	
Hipotézis	H4 hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol az átadás során azt tervezik, hogy a cég tulajdonát és az irányítást is a szűk családon belül tartják, inkább jellemző, hogy az előd a cég tulajdonjogát átadja az utódnak.
Vizsgált sokaság	Az elemzés mintájának meghatározása során azonosított családi vállalkozások
Módszertan	Saját empirikus kutatás adatainak vizsgálata keresztábla elemzéssel.

1. TÁBLÁZAT: HIPOTÉZISEK ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA (saját szerkesztés)

A családi vállalkozások körének meghatározásához a teljes rendelkezésre álló adatbázis felhasználásra került. A hipotézisek vizsgálata már csak a családi vállalkozások részmintán történik, az azonosított családi vállalkozások utódlási jellemzőinek feltárása érdekében.

III. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEI

III.1. Családi vállalkozások elkülönítése, csoportosítása

A disszertáció szakirodalmi áttekintést adó részében részletesen kifejtésre kerül, a családi vállalkozásokkal kapcsolatos lényegi kérdéskör a definiálás és a tipizálás (Astrachan et al. [2002], Colli [2003], Melin - Nordqvist [2007], Bianchi - Bivona [2000], Laczkó [1997], Handler [1989], Morris et al. [1996], Poza [2007], Sharma et al [1997], Poutziouris [2001], Chrisman et al. [2003], Chua et al. [2004], Leach [2007]). Kutatásaim során felmerült bennem a kérdés, hogy a családi vállalkozások olyan meghatározó vonásait figyelembe véve, mint a következő generációnak való továbbadás szándéka, a családi tulajdon és a család részvétele a vállalkozás működtetésében, elkülöníthetők-e a családi vállalkozások a nem családiaktól. Amennyiben a családi vállalkozások elkülöníthetők a nem családiaktól, vajon homogén egységet képeznek vagy eltérő jellemzőkkel rendelkező csoportokra oszthatók? A megfogalmazott kérdés egyben a kutatási minta meghatározásának alapjául is szolgál, amellyel kapcsolatban a korábban említett definiáláshoz kapcsolódó szakirodalmi tapasztalatok alapján a következő megállapításokat fogalmaztam meg:

Megállapítás 1: A preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembevétele alapján a családi és nem családi vállalkozások elkülöníthetők.

Megállapítás 2: A családi vállalkozások a preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembevétele alapján elkülönülő csoportokat alkotnak.

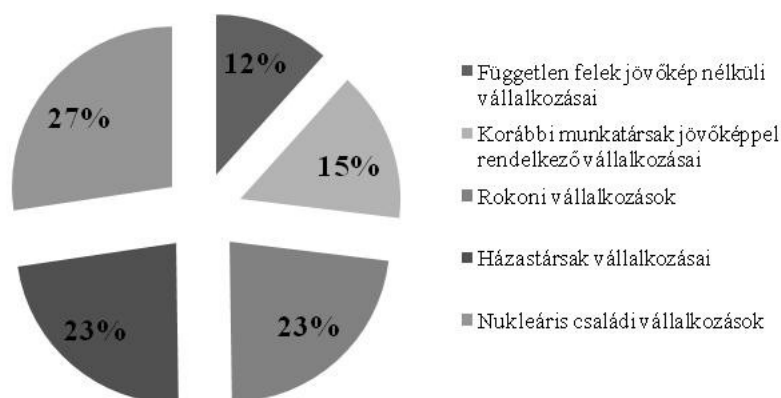
A klaszterelemzés választ adott a családi vállalkozások elkülönítésével és homogenitásával kapcsolatos kutatási kérdésre és a mintát megfelelően differenciálta a hipotézisek vizsgálatához. A végrehajtott vizsgálatok a megállapításokat, miszerint a preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembevétele alapján a családi és nem családi vállalkozások elkülöníthetők és hogy a családi vállalkozások a preferált átadási kimenet, a tulajdonosi kör és a vállalkozás működtetésében résztvevők figyelembevétele alapján elkülönülő csoportokat alkotnak alátámasztották. A klaszterelemzés a családi vállalkozások (házastársak vállalkozásai, rokoni vállalkozások, nukleáris családi vállalkozások) és a nem családi vállalkozások (független felek jövőkép nélküli vállalkozásai, korábbi munkatársak jövőképpel rendelkező vállalkozásai) több tipikus formáját tárta fel.

Ezzel a klaszerelemzés mintájába került vállalkozások 73%-át azonosítottam családi vállalkozásként. A minta disszertációban elemzett torzításai miatt ez az arány nem tekinthető a családi vállalkozások aránya a magyarországi vállalkozások körében mutatószám hiteles forrásának.

A fentiek alapján a családi vállalkozásokat a következőképpen definiálom: családi vállalkozásnak tekintem azon vállalkozásokat ahol a cég tulajdonjogának többsége a tágabb vagy szűkebb család kezében összpontosul, a vállalkozás működtetésében a tágabb vagy szűkebb család legalább két tagja részt vesz. A cég családi vállalkozás mivoltát erősít, de a családi vállalkozásként való definiálás nem feltétlen kritériuma, ha valószínűsíthető, hogy a vállalkozás tulajdonját és/vagy irányítását a jövőben is családi kézben kívánják tartani.

A klaszerek mintán belüli százalékos megoszlását a következő ábra szemlélteti.

Klaszterelemzéssel azonosított vállalkozások megoszlása



1. ÁBRA: KLASZTERELEMZÉSSEL AZONOSÍTOTT VÁLLALKOZÁSOK MEGOSZLÁSA (saját szerkesztés)

Az ábrából látszik, hogy a legalacsonyabb a független felek jövőkép nélküli vállalkozásainak aránya, míg a legmagasabb a nukleáris családi vállalkozásoké. Összességében elmondható, hogy a klaszterelemzéssel sikerült a mintát arányosan csoportosítani, ami a későbbiekben külön elemzésre kerülő családi vállalkozások (rokon vállalkozások, házastársak vállalkozásai, nukleáris családi vállalkozások) szempontjából szerencsés.

III.2. Utódlás tervezés

A szakirodalom a vállalkozások átadásával kapcsolatos lényeges problémaként tárgyalja a folyamat tervezetlenségét (Poza [2007]), (Rosenfeld – Friedman [2004]), (Kiong [2005]), (Fager – McKinney [2007]), (Stavrou [2003]), (Sharma et al. [2000]), (Motwani et al. [2006]), (Sonfield – Lussier [2004]), (Ip – Jacobs [2006]), (Gersick et al. [1997]), (Sharma et al. [2003a])⁵.

A szakirodalom feldolgozás eredménye kapcsán kérdésként merült fel bennem és tanulmányozásra érdemesnek találtam, léteznek-e olyan tényezők, amelyek befolyásolják, az utódlási terv készítési hajlandóságot. Az elemzést a következő hipotézisek alapján végeztem:

H1/a hipotézis: Az utódlási terv készítésében nem mutathatók ki gender specifikus sajátosságok. - Elfogadva

H1/b hipotézis: Azok a vállalkozók, akiknek van kiszemelt utódnak, inkább készítenek utódlási tervet, mint akiknek nincs. - Elfogadva

H1/c hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol a cég adóssággal rendelkezik, inkább készítenek utódlási tervet, mint amelyekben adósság nélkül gazdálkodnak. - Elutasítva

Az utódlás tervezésével kapcsolatos hipotézisek keresztábra elemzéssel történő vizsgálatának eredményei rávilágítanak, hogy a tervezési folyamatra az utódnak van a legnagyobb hatása. Az utód jelenléte „kikényszeríti” a téma napirenden tartását, a közös munka során akarva-akaratlanul is szóba kerülnek a jövőbeli tervek, kikristályosodnak a potenciális megoldási lehetőségek.

Érdekes eredmény és az utódlás tervezéssel kapcsolatos averzió jelentős mértékét engedi sejtetni, hogy a női és a férfi vállalkozók tervezési hajlandóságában nem mutathatók ki különbségek, holott azt várhatnánk, hogy a nők természetüknél és alacsonyabb kockázatvállalási hajlandóságuknál fogva inkább tervezik a cégük jövőjét.

Szintén meglepő, hogy az adóssággal rendelkező cégekben sem jellemző az utódlás tervezés. Ebből arra következtethetünk, hogy a finanszírozást nyújtó bankok vagy nem tekintik a fennálló hiteltartozás visszafizetését illetően különösebb kockázatnak a tervezetlenül zajló, kiszámíthatatlan jövőt prognosztizáló utódlási folyamatot vagy egyszerűen még nem figyeltek fel a folyamat jelentőségére és ezért nem szorgalmazzák előzetes tervek készítését.

⁵ A témát részletesen a disszertáció 4.2 fejezete tárgyalja.

III.3. Utóddal szembeni elvárások az egyes családi vállalkozás típusokban

Az utódlási folyamat sikerének sok feltétele közül talán a legfontosabb, hogy az utód rendelkezzen azokkal a tulajdonságokkal, amelyek nélkülözhetetlenek a családi vállalkozás későbbiekben történő sikeres működtetéséhez.⁶

A családi vállalkozások családból kikerülő utódaival kapcsolatban izgalmas téma, hogy vajon a velük szemben támasztott elvárások alacsonyabbak, vagy éppen magasabbak, mint a nem családtag jelöltekkel szembeni követelmények. A családi kötelek vajon elhomályosítják a felkészültségben, képességekben fellelhető hiányosságokat vagy a családból kikerülő utóddal és egy nem családi jelölttel szemben támasztott feltételek azonosak, esetleg a családi kötelek nemhogy alacsonyabb, hanem kifejezetten magasabb szintű elvárások kiváltói?

Érdekes kérdéskörnek ítélem meg a rendelkezésemre álló mintán annak vizsgálatát, vajon azokban a családi vállalkozásokban, ahol az utód jellemzően a családból kerül ki, az utóddal szembeni elvárások alacsonyabbak-e, mint azokban a családi vállalkozásokban, ahol feltehetően a későbbiekben külső félre bízzák a cég vezetését. A vizsgálat alapjául szolgáló hipotézis a következő:

H2 hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol a vállalkozók gyermeküknek kívánják átadni a céget, az utóddal szembeni elvárások alacsonyabbak. - Elutasítva

A főkomponens elemzés eredményei rávilágítottak, hogy a családi kötelekkel rendelkező utódok nincsenek könnyű helyzetben, a rokoni kapcsolat a családi vállalkozások többségében nem pótolja a felkészültséget, sőt magasabb elvárásokat indukál.

III.4. Különböző típusú családi vállalkozások utódlási sajátosságai

A családi vállalkozásokat gyakran egy kalap alá sorolják, és úgy tekintik, az utódlási folyamatban azonos kihívásokkal szembesülnek, hasonlóak az utóddal szembeni elvárásaik és az átadás finanszírozása kapcsán is hasonló igényeik merülnek fel. A kutatás alapsokaságának definiálása során a családi vállalkozások három típusát sikerült megkülönböztetni, amelyekkel kapcsolatban vizsgálatra érdemes kérdés, vajon a fent említett tényezők tekintetében valóban hasonlítanak-e az egyes típusokba tartozó családi vállalkozások.

⁶ Az utódokkal szemben támasztott elvárásokkal, kívánatos tulajdonságokkal, jellemzőkkel részletesen a disszertáció 3.3 fejezete foglalkozik.

H3 hipotézis: Az eltérő alapjellemzőkkel bíró családi vállalkozások az utódlási folyamatban érzékelt kihívások, az utóddal szembeni elvárások és a cégátadás során várhatóan felmerülő finanszírozási igény alapján is megkülönböztethetők. - Elfogadva

A diszkriminancia elemzés a H3 hipotézist, miszerint a különböző típusú családi vállalkozások az utódlási folyamatban érzékelt kihívások, az utóddal szembeni elvárások és a cégátadás során várhatóan felmerülő finanszírozási igény alapján megkülönböztethetők, igazolta. Az elemzés során feltárt diszkriminancia függvények 60,7%-os biztonsággal meghatározták, a vállalkozások mely típusba tartoznak. A legerőteljesebben a házastársak vállalkozásait sikerült megkülönböztetni, ahol a besorolás sikeressége 85%-os volt.

A kapott eredmények megerősítik a családi vállalkozások típusait meghatározó klaszterelemzés érvényességét, rávilágítva, hogy a különböző típusú családi vállalkozások esetében mások az utódlási folyamat sajátosságai. A hipotézis igazolásának további fontos üzenete, hogy a családi vállalkozások utódlási jellemzőinek vizsgálata során figyelemmel kell lennünk az eltérő típusú családi cégek sajátosságaira. A családi vállalkozásokat nem tekinthetjük homogén, azonos kihívásokkal és igényekkel rendelkező halmaznak. Viselkedésük, döntéseik pontos értelmezéséhez elengedhetetlen, hogy szegmentálva, egyéni sajátosságaik figyelembevételével vizsgáljuk őket.

III.5. Az utódlás tartalma – Mit ad át az előd az utódnak?

Az utódlás tartalmának sarkalatos kérdése, hogy az előd mit ad át az utódnak. A szakirodalomban bőven találunk példát arra vonatkozóan, az elődök, különösen, ha az alapító vállalkozóról van szó, milyen nehezen válnak meg cégüktől (Poza [2007]), (Westhead [2003b]), (Leach [2007]).⁷

Az átadás során az előd átadhatja az operatív feladatokat, a döntési jogkört és a cég tulajdonjogát, amellyel kapcsolatban felmerül a kérdés, a céggel kapcsolatos döntési jogok átadása, különösen a tulajdonjogtól való megválás vajon könnyebb-e abban az esetben, ha a családi vállalkozást családon belül tartják? A kérdés vizsgálatát a következő hipotézis alapján végeztem:

H4 hipotézis: Azokban a családi vállalkozásokban, ahol az átadás során azt tervezik, hogy a cég tulajdonjogát és az irányítást is a szűk családon belül tartják inkább jellemző, hogy az előd a cég tulajdonjogát átadja az utódnak. - Elutasítva

⁷ Az elődök jellemzőivel a disszertáció 3.2 fejezete foglalkozik részletesen.

A H4 hipotézist nem sikerült igazolni, szignifikánsan nem mutatható ki, hogy azokban a családi vállalkozásokban, ahol az átadás során azt tervezik, hogy a cég tulajdonjogát és az irányítást is a szűk családon belül tartják inkább jellemző, hogy az előd a cég tulajdonjogát átadja az utódnak.

A H4 hipotézis által szolgáltatott eredmény háttérben többféle magyarázat állhat. Az eredmény által megerősítést nyert az elődök, az alapító vállalkozók cégükkel való szoros kapcsolatának mértéke, ami még a szűk családon belüli utódlás esetén is megmutatkozik a vállalkozás tulajdonjogához való erőteljes ragaszkodásban. A tulajdonjogok rendezésének kérdése sok családban, nemcsak az előd céghez való ragaszkodásából eredően, hanem a téma érzékenysége miatt szorul háttérbe. Az érintettek úgy érzik a tulajdonjogokról való tárgyalás olyan, mintha az előd haláláról beszélnének. A tulajdon átadásától való ódzkodást az utódlási folyamatban való tapasztalatlanság számlájára is írhatjuk. Követendő példa és jártasság híján az alapítók nem ismerik fel a tulajdonosi jogok (legalább egy részének) átadásának, átalakításának jelentőségét, annak ellenére, hogy arra Gersick és munkatársai [1997] és Leach [2007] is rávilágítanak, a tulajdonosi szerkezet rendezése az utódlási folyamat alapja.

III.6. Összegzés

A disszertációhoz kötődően végrehajtott kutatás célja az volt, hogy mélyebb betekintést nyújtson a családi vállalkozásokban zajló utódlási folyamatba. A cél eléréséhez nélkülözhetetlennek bizonyult a rendelkezésre álló sokaságból a családi vállalkozások azonosítása. A családi és nem családi vállalkozások elkülönítése klaszterelemzéssel történt, amely segítségével nemcsak a családi vállalkozásokat tudtam azonosítani a mintában, hanem sikerült a családi vállalkozások három típusát: a nukleáris családi vállalkozásokat, a rokoni vállalkozásokat és a házastársak vállalkozásait elkülönítenem. A három eltérő jellemzőkkel bíró családi vállalkozás csoport azonosítása igen lényeges eredménye a kutatásnak, mivel rávilágít, hogy a családi vállalkozások nem képeznek homogén egységet, jellegüktől függően eltérő sajátosságokkal szembesülnek, ami hatással van az utódlási folyamatban tapasztalt viselkedésükre, az általuk támasztott igényekre és befolyásolják a kihívásokat, amelyekkel szembesülnek.

A hipotézisek négy témakör köré összpontosulnak, vizsgálják az utódlás tervezési hajlandóságot, az utóddal szembeni elvárásokat, a különböző típusú családi vállalkozások utódlási sajátosságait és az utódlás tartalmát.

Az utódlás tervezési hajlandóság tekintetében a magyar családi vállalkozások a nemzetközi felmérések alapján prognosztizálható elutasító magatartást tanúsítanak. Az utódlás tervezési

hajlandóságra sem az előd nemének sem a cég eladósodottságának nincsen hatása. Kizárólag az utód jelenléte az, ami a tervkészítés hathatós motivátorként jelentkezik.

Az utódoikkal szembeni elvárások kapcsán a kutatás érdekes eredményre vezetett, a feltételezésekkel ellentétben, a családi vállalkozásokban a családból kikerülő utódoikkal szemben támasztott elvárások magasabbak, mint a családi kötelekkel nem rendelkező utódoikkal szembeniek. Az eredmény indokait egyelőre csak találgatni lehet, ám egy az utódlási folyamaton már átesett, második generációs vállalkozások körében végzett felmérés izgalmas kérdése lehet annak feltárása, hogy vajon csak az elvárások magasabbak a családból kikerülő utódoikkal szemben, vagy mérhető tényezők alapján (iskolai végzettség, nyelvtudás, szakmai irányultság, egyéb elért eredmények) is kimutatható-e a magasabb szintű felkészültségük.

A különböző típusú családi vállalkozások utódlási sajátosságainak vizsgálata rámutatott, hogy az egyes típusokba tartozó cégek által érzékelt kihívások, az utóddal szembeni elvárások és az utódlási folyamat finanszírozási igényének megítélése különbözik. Az eredménynek fontos üzenete van: a családi vállalkozások heterogének, amit minden velük kapcsolatos vizsgálat, támogatási és fejlesztési program esetén szem előtt kell tartani. A családi vállalkozásokkal kapcsolatos lehetséges jövőbeli kutatási irány a megalkotott csoportokba tartozó cégek további olyan jellemzőinek feltérképezése, amelyek alapján szignifikánsan elkülöníthetők, illetve egyéb, a családi vállalkozások körét jól szegmentáló szempontok feltárása.

Az utódlás tartalmára irányuló hipotézis vizsgálata rávilágít, hogy még szoros családi kapcsolatok esetén sem garantált az utód tulajdonrészhez juttatása az átadási folyamat során. Az átadási folyamat tulajdonviszonyok rendezése nélkül történő lebonyolítása jelentős kockázatot hordoz magában. A kockázat csökkentése ebben az esetben véleményem szerint felkészítéssel, tájékoztatással, különböző opciók felvázolásával érhető el leginkább.

A disszertáció kutatási eredményei teljesítik a dolgozatban kitűzött célt, mélyebb betekintést engednek a családi vállalkozásokban zajló utódlási folyamatba. Ugyanakkor a téma közel sem tekinthető teljes körűen feldolgozottnak és kimerítettnek, hiszen minden kapott eredmény legalább egy új kutatási kérdést vet fel. A további kvantitatív kutatásokon túl, a kvalitatív felmérések is izgalmas lehetséges felfedezésekkel kecsegtetnek és egy akár kvantitatív, akár kvalitatív longitudinális kutatás adatbázisa pedig igazi kincsesbánya lenne a téma iránt érdeklődők számára.

IV. FŐBB HIVATKOZÁSOK

1. Astrachan, J. H. – Klein, S. B. – Smyrnios, K. X. [2002]: The F-PEC Scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, *Family Business Review*, vol. XV., no.1., 45-58.
2. Bálint, A. [2004]: Hogyan tovább kis és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában, *Vezetéstudomány*, XXXV. évf., Különszám
3. Bálint, A. [2006]: Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában, Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
4. Barclays Bank PLC. [2002]: A Family Affair – Today's Family Business, Item Reference 9972018, London
5. Bianchi, C.– Bivona, E. [2000]: Commercial and financial policies in family firms: The small business growth management flight simulator, *Simulation & Gaming*; 31; 197.
6. Birley, S. [2001]: Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 26. no. 3. 63-76.
7. Casson, M. – Yeung, B. – Basu, A. –Wadeson, N. S. (szerk.) [2009]: The Oxford handbook of entrepreneurship, Oxford University Press, Oxford
8. Chirico, F. [2008]: Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies, *International Small Business Journal*; 26; 433.
9. Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Steier, L. P. [2003]: An introduction to theories of family business, *Journal of Business Venturing*, 18, 441- 448.
10. 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*, vol. XVI., no. 2., 89-107.
11. Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Chang, E. P. C. [2004]: Are family firms born or made? An explanatory investigation, *Family Business Review*, vol. XVII., no. 1., 37-54.
12. Colli, A. [2003]: The history of family business, 1850-2000, United Kingdom, University Press, Cambridge

13. European Commission [2002]: Final report of the expert group on the transfer of small and medium sized enterprises, Enterprise Directorate – Generale, Brussels
Elérhető:
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm
Letöltés dátuma: 2010-06-29. 12:45
14. European Commission [2003]: Helping the transfer of business, A 'good practice' guide of measures for supporting the transfer of business to new ownership, Enterprise publications, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
Elérhető:
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm
Letöltés dátuma: 2010-07-07, 09:15
15. Fager, M. – McKinney, D. [2007]: Succession planning for the family owned business, Sub-Scribe Literary Services, Madison
16. Filep, J. – Pákozdi, I. – Szirmai, P. [2007]: Utódlás, generációváltás a magyar vállalkozói szektorban és ennek financiaális következményei, Kutatási jelentés a Budapest Bank NyRt megbízásából
17. Filep, J. – Szirmai, P. [2006]: A generációváltás kihívásai a magyar KKV szektorban, Vezetéstudomány XXXVII. évf. 2006. 6. szám
18. Filep, J. – Szirmai, P. [2008]: Családi vállalkozások demográfiai megközelítésben – speciális magyar fejlődési út, SEED Alapítvány, Családi vállalkozás konferencia 2008
19. Fitzgerald, M. A. – Muske, G. [2002]: Copreneurs: An exploration and comparison to other family businesses, Family Business Review, vol. XV., no. 1., 1—16.
20. Gersick, K. E. – Lansberg, I. – Desjardins, M. – Dunn, B. [1999]: Stages and transitions: managing change in the family business, Family Business Review, vol. XII., no. 4., 287-297.
21. Handler, W. C. [1989]: Methodological issues and considerations in studying family businesses. Family Business Review, 2(3), 257-276.

22. Horváth, A. [2008]: Tudatosság, fenntarthatóság, növekedés: a családi vállalkozások gazdaságélénkítő és foglalkoztatási potenciálja, SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, Családi vállalkozás konferencia, Budapest
23. Ip, B. – Jacobs, G. [2006]: Business succession planning: a review of the evidence, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13., no. 3., 326-350.
24. Kiong, T. C. [2005]: Feuds and Legacies: Conflict and inheritance in Chinese family businesses, *International Sociology*; 20; 45.
25. Kristie, L. [2010]: The world's oldest family companies, *Family Business Magazine*
Elérhető:
http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/
Letöltés dátuma: 2010-08-15, 18:09
26. Laczkó, Zs. [1997]: Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció, in: *Családi vállalkozások Magyarországon, kutatási zárótanulmány*, SEED Alapítvány, Budapest
27. Leach, P. [2007]: *Family businesses the essentials*, Profile Books, London
28. Malinen, P. [2004]: Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs, *Journal of Small Business Development*, vol. 11, no. 1, 130-139.
29. Mandl, I. [2008]: Overview of family businesses relevant issues, Final report, KMU Forschung Austria, Vienna
Elérhető:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf
Letöltés dátuma: 2010-07-07, 13:40
30. Melin, L. – Nordqvist, M. [2007]: The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business, *Strategic Organization*; 5; 321.
31. Miller, D. – Steier, L – Le Breton-Miller, I. [2003]: Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business, *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531.
32. Miller, D. – Le Breton-Miller, I. [2006]: Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective, *Strategic Organization*; 4; 379.

33. Morris, M. H. – Williams, R. W. – Nel, D. [1996]: Factors influencing family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2, no.3, 68-81.
34. Motwani, J. – Levenburg, N. M. – Schwarz, T. V. – Blankson, C. [2006]: Succession planning in SMEs, *International Small Business Journal*, vol. 24., no. 5., 471-495.
35. Pearl, J. A. – Kristie, L. [2010]: The world's largest family businesses, *Family Business Magazine*
 Elérhető:
http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/
 Letöltés dátuma: 2010-08-15, 18:32
36. Poutziouris, P. [2001]: Understanding family firms, in [Ed] Adam Jolly, *Institute of Directors-The Growing Business Handbook*, London: Kogan Page Chapter 6.3., 9-15 , 4th edition, ISBN: 07494 3600 X.
37. Poza, E. J. [2007]: *Family business*, Thomson South-Western
38. Rosenfeld, L. – Friedman, H. [2004]: Succession planning in closely held business, *Compensation & Benefits Review*; 36; 63.
39. Sharma, P. – Chrisman, J. J. – Chua, J. H. [1997]: Strategic management of the family business: past research and future challenges, *Family Business Review*, vol. 10, no.1, Spring, Family Firm Institute Inc.
40. Sharma, P. – Chua, J. H. – Crisman, J. J. [2000]: Perceptions about the extent of succession planning in canadian family firms, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17[3], 233-244.
41. Sharma, P. – Chrisman, J. J.– Chua, J. H. [2003a]: Succession planning as planned behavior: some empirical results, *Family Business Review*, vol. XVI., no. 1., 1-15.
42. Sonfield, M. C. – Lussier, R. N. [2004]: First-, second-, and third-generation family firms: A comparison, *Family Business Review*, vol. XVII., no. 3., 189-202.
43. Stavrou, E. T. [2003]: Leadership succession in owner-managed firms through the lens of extraversion, *International Small Business Journal*, Vol. 21[3], 331-347.

44. Tatoglu, E. – Kula, V. – Glaister, K. W.[2008]: Succession planning in family – owned businesses: evidence from Turkey, *International Small Business Journal*; 26; 155.
45. Westhead, P. [2003]: Succession decision – Making outcomes reported by private family companies, *International Small Business Journal*; 21; 369.
46. Winter, M. – Danes, S. M. – Koh, S. K. – Fredericks, K. – Paul, J. J. [2004]: Tracking family businesses and their owners over time: Panel attrition, manager departure and business demise, *Journal of Business Venturing*, 19, 535-559.

V. A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

MAGYAR NYELVŰ PUBLIKÁCIÓK

Referált szakmai folyóirat

- 1) Filep Judit – Szirmai Péter (2006): A generációváltás kihívásai a magyar KKV szektorban, *Vezetéstudomány* XXXVII. évf. 2006. 6. szám, p. 16-24.
- 2) Csákné Filep Judit (2012): A családi vállalkozások pénzügyeinek sajátosságai, *Vezetéstudomány*, megjelenés alatt
- 3) Csákné Filep Judit (2012): Családi vállalkozás, avagy a profit kergetés nélküli nyereségtermelés receptje, *Valóság*, megjelenés alatt

Egyéb folyóirat

- 4) Filep Judit (2007): Az utódlás kihívásai a magyar vállalkozásokban, *A kis-és középvállalkozások helyzete Magyarországon*, Közpolitikai füzetek sorozat, *Generáció 2020*
- 5) Csákné Filep Judit – Pákozdi Imre (2012): Utódlás, generációváltás a magyar KKV szektorban, *Tudományos Közlemények*, megjelenés alatt

Konferencia kiadvány

- 6) Filep Judit (2007): Vállalkozásértékesítésre szakosodott e-piacterek – A magyarországi helyzet, *Konferencia kiadvány*, Erdei Ferenc Konferencia Kecskemét

Egyéb kiadványok

- 7) Filep Judit – Pákozdi Imre – Szirmai Péter (2007): Utódlás, generációváltás a magyar vállalkozói szektorban és ennek finansziális következményei, *Kutatási jelentés a Budapest Bank NyRt megbízásából*
- 8) Filep Judit – Szirmai Péter (2008): Családi vállalkozások demográfiai megközelítésben – speciális magyar fejlődési út, *SEED Alapítvány, Családi vállalkozás konferencia 2008*
- 9) Filep Judit (2007): Generációváltás a magyarországi vállalkozásokban – Első kutatási eredmények, *Magyar Tudomány Ünnepe, Általános Vállalkozási Főiskola*

10)Csákné Filep Judit (2011): Családi vállalkozások, avagy az érzelmek diadala az üzleti racionalitás felett, Döntéshozatal a családi vállalatokban konferencia, Budapesti Corvinus Egyetem

IDEGEN NYELVŰ PUBLIKÁCIÓK

Egyéb folyóirat

11)Filep Judit (2006): The Possible Scenarios: The Generational Changeover in the Hungarian SME Sector, National Council for Graduate Entrepreneurship Working Paper 037/2006, p. 1-10.

Egyéb kiadványok

12)Petheő Attila – Filep Judit (2008): Overview of Family Businesses Relevant Issues, Country Fiche Hungary, Kutatási jelentés a KMU Forschung Austria megbízásából