

# Magyar családi vállalatok utódlása

kutatási jelentés



BUDAPESTI  
**CORVINUS**  
**EGYETEM**

CSALÁDI VÁLLALATOK  
KÖZPONT



# Családi vállalatok utódlása Magyarországon

## Kutatási jelentés



# Családi vállalatok utódlása Magyarországon

## Kutatási jelentés



Budapesti Corvinus Egyetem

Budapest, 2021

Családi vállalatok utódlása Magyarországon

Kutatási jelentés

A könyvet a kutatási eredmények alapján szerkesztette:  
dr. Wieszt Attila

A könyv szerzői:  
dr. Wieszt Attila, dr. Martos Tamás, dr. Sallay Viola, dr. Varga Szabolcs,  
dr. Vékás Péter

Budapesti Corvinus Egyetem, Campus Szolgáltatások, Nyomda

ISBN 978-963-503-896-1

ISBN 978-963-503-897-8 (pdf)

A kiadvány megjelenését a Horváth Péter Alapítvány támogatta.



Kiadó: Budapesti Corvinus Egyetem

Budapest, 2021

## TARTALOM

<b>Összefoglalás</b> .....	<b>9</b>
A kutatásról .....	9
Legfontosabb eredmények .....	10
<b>Ajánlások a sikeres családon belüli utódlás megvalósításához</b> .....	<b>21</b>
<b>Kvalitatív kutatás – Kutatási jelentés</b> .....	<b>25</b>
Vezetői összefoglaló .....	25
Bevezetés .....	28
Elméleti megfontolások.....	30
Módszertan .....	38
Eredmények.....	45
Megbeszélés .....	59
A javasolt megalapozott elmélet .....	59
Elméleti vonatkozások .....	61
Gyakorlati vonatkozások .....	65
A jövőbeni kutatások szükségessége .....	67
Irodalom.....	68
<b>Kvantitatív kutatás – Kutatási jelentés</b> .....	<b>75</b>
Vezetői összefoglaló .....	75
Elemzés.....	83
A kvantitatív kutatás bemutatása.....	83
Az általános eredmények .....	89
További elemzés .....	III
Az utódlás és a koronavírus járvány második hulláma .....	145
Irodalomjegyzék.....	149

Kedves Olvasó!

Nagy örömünkre szolgál, hogy a Corvinus Családi Vállalatok Központ utódlásáról szóló Kutatási Jelentését most bemutatathatjuk.

Ezekben az években az utódlás szükségessége tömegesen jelentkezik a magyar családi tulajdonú vállalkozások életében – ezért ez nemcsak az érintett cégek egyik legfontosabb feladata, de egyben nemzetgazdasági szintű kihívás is az ország számára. A kihívással való szembenézésre nincs pontos sikerrecept, sőt az intenzív kutatási érdeklődés dacára az utódlási folyamat nem is minden elemét térképezték fel eddig részletesen.

A jelen kutatás célja az volt, hogy a korábbi eredményekre építve az utódlás kevésbé ismert elemeinek feltárására fókuszáljon, és egyben átfogó képet is adjon a magyar családi vállalatok utódlási helyzetéről.

Bízunk benne, hogy a kutatás megállapításai, illetve az alapján készített ajánlási listánk hasznos támogatásnak bizonyul majd mind a családi vállalatok, mind a témával foglalkozó szakemberek számára.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horváth Péter, Prof. Dr. Reinhold Mayer  
Horváth Péter Alapítvány

Stuttgart, 2021. november 23.





# ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatási eredmények alapján szerkesztette dr. Wieszt Attila,  
dr. Sallay Viola és dr. Martos Tamás

## 1. A kutatásról<sup>1,2</sup>

A Családi Vállalatok Központ 2019 és 2021 között átfogó kutatást végzett a magyarországi családi vállalatok utódlásának jellemzőiről a Horváth Péter Alapítvány támogatásával. A kutatás elsősorban arra kereste a választ, hogy mely tényezők segítik és mely tényezők hátráltatják a vállalat családon belüli továbbadását, de emellett általános utódlási helyzetképet is ad a magyar családi vállalati rétegről.

Az utódlás a nemzetközi és a magyar családi vállalati vizsgálatok egyik legkutatottabb témája. Emellett az utóbbi évtizedek kutatói munkája nyomán kirajzolódott az is, hogy melyek a folyamat kevésbé feltárt részei. Így, építve a magyar és nemzetközi kutatók eddigi munkájára, és abból kiindulva a projekt ezekre a nem, vagy kevésbé ismert részekre fókuszált: az utódlási folyamat korai szakaszára, az az utód személyéről való döntés és az utóddá válás vállalaton és családi kapcsolatokon belüli folyamataira, valamint arra, hogy a családi kapcsolatok és az előd és utód személyes kapcsolata hogyan alakult az utódlás során, és ez hogyan hatott a vállalat működésére és az utódlásra.

A kutatási projekt három fázisból állt. Elsőként, 2019-ben a nemzetközi és hazai családi vállalati és kapcsolati pszichológiai szakirodalom feldolgozása alapján elméleti keretet alkottunk a vizsgálat számára. Második lépésben, 2019. októbere és 2020 októbere között grounded theory (megalapozott elméletkészítési)

---

<sup>1</sup> Szeretnénk külön köszönetet mondani dr. Branyiczki Imre és dr. Drótos György szakmai lektorok részére értékes javaslataikért és támogatásukért.

<sup>2</sup> Szeretnénk ezúton is kiemelni, hogy a kutatás a Családi Vállalatok Központ munkatársainak, a kutatás kívülről bevont kutatók közös munkájának eredménye. A fejezetek szerzői: dr. Martos Tamás, dr. Sallai Viola, dr. Varga Szabolcs, dr. Vékás Péter és dr. Wieszt Attila. Értékes támogatásukért köszönetet mondunk dr. Drótos Györgynek, dr. Marcel Hülsbecknek, Gódor Zoltánnak, Kárpáti Zoltán Somának, Molnár Krisztofernek, Tóth Ritának, dr. Trautmann Lászlónak, Vajda Évának és dr. Vakhal Péternek.

módszertannal feltáró kvalitatív kutatást végeztünk 14 cég bevonásával. Végül részben az elméleti modellünkre, részben a kvalitatív kutatás eredményeire építve 2020. októbere és 2021. januárja között telefonos és személyes lekérdezésen alapuló kérdőíves felmérést végeztünk 301 vállalatnál.

Egy cég családi mivoltát a család tényleges személyes vállalati és tulajdonosi jelenléte, illetve a családi értékrend vállalati érvényesülése adhatja. Ezt a két szempontot összegezve családi cégnek tekintettünk minden céget, ahol egy, vagy több család vagy tényleges domináns kontrollal rendelkezik a cég felett, vagy – a tulajdonviszonyoktól függetlenül – befolyásukat dominánsnak gondolják és családi vállalatnak tekintik magukat. Kizárólag olyan nagyobb családi cégeket vizsgáltunk, amelyek magyarországi viszonyok között, minimum erős kisvállalkozásoknak és közepes vállalkozásoknak számítanak. Feltételeztük, hogy ezeknél a cégeknél az utódlás cégen belüli, családon belüli, tulajdonosok közti, valamint a cég és család közti jelenségei jobban szétválnak egymástól és könnyebben megfigyelhetőek a nagyobb méret és összetettebb működés miatt. Vizsgálati egységünk a teljes családi vállalati rendszer volt, annak családi, céges és tulajdonosi alrendszerével. Az egyes cégeknél egyszerre vizsgáltuk a személyes, az alrendszeri és a teljes rendszerszint jellemzőit.

## 2. Legfontosabb eredmények

### 2.1. Az első nagy magyar családi vállalati utódlási hullám közepén

- ◆ Most tartunk az első magyar családi vállalati utódlási hullám közepén: a megvalósult vagy tervezett átadási évek átlaga a mintánkban 2022, 12 éves szórás mellett.
- ◆ Választott utódlási kimenet:
  - ❖ A leggyakoribb tervezett kimenet mind a vezetés, mind pedig a tulajdon családban való megőrzése: 83,5% jelölte ezt meg tervezett kimenetként. Ebből 77,9% teljes mértékben megőrizné a céget a család tulajdonában, míg 5,6%-uk kisebbségi tulajdonosok beengedésében gondolkozik.
  - ❖ 12,03%-uk szeretné csak a családi tulajdon valamekkora részét megőrizni, de a vezetést nem családtagra bíznák. Közülük 8,9% tartja meg a teljes ellenőrzést, 2,5%-uk csak a többségi pozíciót, míg elhanyagolható részük, 0,6%-uk kisebbségi tulajdonosként venne részt a

cég életében immár egy nem családtag ügyvezető operatív irányítása alatt.

- ❖ 2,9%-uk tervezi a cég eladását.
- ❖ 0,8% a tulajdon eladását, de a vezetés megőrzését, illetve 0,8%-uk a cég bezárását jelölte meg tervként.
- ◆ Az utód jellegzetességei
  - ❖ A családi vállalatok tulajdonosainak túlnyomó többsége (94%) már döntést hozott arról, hogy ki legyen az az utódja.
  - ❖ Ugyanakkor potenciális utódok nyílt felvállalására csak a vállalatok 65%-nál került sor;
  - ❖ 50,5%-nál az utód már a cégnél dolgozik;
  - ❖ A minta körülbelül 20%-át kitevő vállalati alcsoport esetében igaz, hogy akár amiatt, hogy nem választották ki az utódot, akár mert hiányzik az utód megnevezése, vagy bevonása, akár a be nem azonosított utódlási kimenet miatt az utódlási folyamat részben, vagy teljes mértékben elakadtnak tűnik.
  - ❖ A válaszadók 7%-a jelölte azt, hogy nem családtag szakember viszi tovább a vállalat vezetését.
- ◆ Tervek a tulajdon átadásával:
  - ❖ A válaszadók 60,5%-a jelölte meg, hogy ha a jelenleg vezető generáció visszavonul, akkor teljes egészében a családnak adja át a tulajdonát, 12% pedig a visszavonulás után megtartaná magának. 7% csak részben adná családtagnak a tulajdont, 4% pedig teljes egészében nem családtagnak adná át. A felmérésben részt vevők 12%-a nem válaszolt ennél a kérdésnél.
  - ❖ A felmérésben részt vevő cégek túlnyomó része, 90%-a meg kívánja őrizni a család többségi tulajdonát a cégben.
  - ❖ A cégtulajdon nem családtagoknak szánt részét jellemzően szakmai és nem szakmai befektetőknek, másodsorban nem családtag vezetőknek, harmadsorban munkavállalóknak értékesebb a család. Az előbbi opciót a válaszadók 41,7%-a, a másodikat 30,6%-a, a harmadikat 13,9%-a választotta. Érdekes kiemelni, hogy (a korábbi válaszokkal összehangban), az itt választ adók a minta mindössze 12%-át tették ki, bár az érintettek (nem teljes családi tulajdonosi utódlást választók, és a különböző okokból rejtőzködők) nem mindegyike adott itt meg választ.

- ◆ Sikeresség:
  - ❖ A válaszadók többsége sikeresnek tartja a folyamatot: 61,8%-uk a cég, 61,1%-uk pedig a család szempontjából tartja sikeresnek, vagy nagyon sikeresnek.
  - ❖ A kétféle szempontú sikeresség szoros együttmozgása az értékek közötti csekély különbség feltételezhetően azt jelzi, hogy a válaszadók inkább a cég szempontjából gondoltak a családra. Emellett jelentheti azt is, hogy az alanyok az utódlás kérdésében nem azt élik meg, hogy a család és a cég két – bár részben összefüggő, de egymástól különböző rendszert és szempontrendszert alkotnak.

## 2.2. Az utódlás, mint folyamat – a tervezés önmagában nem számít

- ◆ Az utódlás korábbi folyamatmodelljei a szükséges lépések mentén tettek különbséget az utódlás különböző szakaszai között; észszerű döntéshozatali pontok követték egymást (mint például az utódlás kimenetelének megválasztása, az utód kiválasztása, az utód döntése, az utód belépése vagy a cég hivatalos átvétele). Ezen modellek következményeként arra lehetett következtetni, hogy az utódlási folyamatot előre megtervezett, egymásra épülő, szükséges döntések sorozataként lehet és kell megtervezni.
- ◆ A kvalitatív kutatás kimutatta, hogy az utódlás a pozíciót jelenleg betöltő személy (előd) és az utód közötti kapcsolati egyeztetések folyamataiból áll. A látszólag egymásra épülő jelentős döntések elsősorban ezen kapcsolati egyeztetések eredményei, nem pedig átfogó és tudatos tervezési folyamatok következményei. Mindezek alapján az utódlás tervezése, vagyis a körülményekről, kontextusról és az utódlás legfontosabb lépéseiről előzetesen meghozott döntések csakis az előd és az utód közötti folyamatos kapcsolati egyeztetések révén tudnak hatékonyan működni.
- ◆ Ezen kapcsolati egyeztetési folyamatok az előd és az utód személyes közelségéről, egymásba vetett bizalmáról és kettejük autonómiájáról szólnak. Kapcsolatuk egyeztetése során ez a két személy
  - ❖ meghatározza közös identitását,

- ❖ meghatározza, mit fog közösen tenni, a cégen belül hogyan fog közösen építkezni, valamint
- ❖ meghatározza, hogyan viszonyuljon a cégen belüli utódlás során alkalmazott családi szabályokhoz és hogyan alakítsa tovább ezen szabályokat.
- ◆ A kvantitatív kutatás – megerősítve a kvalitatív kutatás által feltárt mintázatot – kimutatta, hogy önmagában a formális tervezés mind a vállalat, mind a család oldaláról nézve csekély hatékonyságú:
  - ❖ az utódlás tervezettségé negatív hatással van a vállalat működésének hatékonyságára;
  - ❖ a formális tervezés nincs hatással a termék- és szolgáltatásinnovációra, a belső fejlesztési folyamatok mértékére;
  - ❖ nincs hatással az utódlás családi szempontból ítélt sikerességére sem;
  - ❖ fordítottan, azaz eredményváltozóként vizsgálva, az utódlási folyamat vizsgált változói közül egy sincs az utódlás tervezettségére hatással.
- ◆ A kapcsolati egyeztetés folyamatai szabályozzák ezen kívül azon döntéseket is, amelyeket a családi vállalkozásokat érintő kutatások irodalmának jelentős része a cég vezetői vagy stratégiai döntéseiként tartott számon:
  - ❖ hogyan és mikor csatlakozik az utód a céghez;
  - ❖ a nem a családhoz tartozó vezetők és vezérigazgatók esetleges meghívása és részvétele;
  - ❖ közeli és távoli családtagok részvétele a cégben;
  - ❖ az utód vezetői autonómiájának folyamatos növekedése;
  - ❖ az előd és a cég közötti kapcsolat újraalkotása.

### 2.3. Hogyan lehet jól „utódlani”?

A sikeres utódlási folyamat biztosítékeként a következőket határozzuk meg.

1. Érdeemes a családtagok, különösen az előd és a lehetséges utódok kapcsolati egyeztetésre irányuló képességeinek fejlesztésére fókuszálni a lehetséges kapcsolatszabályozási módok feltárásával és a kapcsolati egyeztetés gyakorlásának elősegítésével.
2. A családtagoknak fel kell ismerniük, hogy a következő generáció családtagjai mily módon dönthetnek szabadon arról, hogy (lehetséges) utódokká

váljanak úgy, hogy közben hűek maradhassanak a családi tradíciókhoz és elfogadják a családi örökséget.

3. A hatékony utódlás szempontjából az előd számára rendkívül jelentős a családon belüli utóddal való hasonlóság felismerése. Ez a felismerés elsősorban annak felfedezése, hogy az utód bizonyos pozitív értékeiben hasonlít az elődre. Ez kapcsolódhat az utód egyik jellemvonásának hasonlóságához, vagy esetleg ahhoz, ahogyan az üzleti lehetőségeket vagy az üzleti partneri kapcsolatokat kezeli. Azokban az esetekben, ahol az előd nem fedezett fel a hasonlóságot az utódjával, jellemzően vegyes érzelmei voltak a stafétabot átadásával kapcsolatban, és külső, nem a családhoz tartozó vezetőket keresett a családi utód helyett.
4. Az előd és az utód szempontjából szintén lényeges, hogy személyesen megtapasztalják, képesek-e arra, hogy jót tegyenek egymásért. Ez a közös tudás jellemzően a hivatalos utódlási folyamat előttről származik, általában az utód életének korai ciklusából, valamint hozzájárul az előddel való közös identitás kialakításához.
5. Az utódlási folyamat előrehaladtával egy konkrét kapcsolati dinamika egyre fontosabbá válik és a cég egyik jelentős kihívásává növi ki magát. Ez egy finom, egyedi egyensúly megtalálása a között, hogy az előd elég autonómiát ad az utódnak mint vezetőnek, miközben mellette marad oly módon és olyan közelségben, ahogyan az mindkettejük igényeinek megfelel. A kvalitatív kutatás során nem találtunk olyanra példát, még a hivatalos átvétel után sem, hogy az újonnan vezetőnek kinevezett utód azt részesítette volna előnyben, hogy az előd ne maradjon vele szakmai kapcsolatban.

A kvantitatív kutatás eredményei is az autonómiatörekvés és a kapcsolódás igényének egymással párhuzamos érvényesülését mutatják:

- ❖ az utód autonómiájának csorbulása negatív hatással van a vállalati fejlesztésekre; emellett az utód formális átadás utáni visszahúzódásának tervezett mértéke pozitív hatású a vállalat hatékonyságára;
- ❖ továbbá, minél kevésbé tervez bevonódni az előd a váltás után a cég működésébe, annál kevésbé családtagként és főnökként, ám annál inkább partnerként kezeli az utódot a közös munka során;
- ❖ ugyanakkor az utód cégtől való visszahúzódásának mértéke a vezetőváltás után negatívan hat az utódlás családban megélt sikerességére.

6. A kvantitatív kutatás eredményei tovább pontosítják, hogy az előd a kapcsolati egyeztetések során miben legyen tudatos annak érdekében, hogy az egyszerre legyen hasznos a családnak és hatékony a cég szempontjából:
- ❖ aktívan kezdeményezze a családon belüli utódlást, de ne vegye azt biztosra, hagyja nyitva a lehetőséget mind a családban, mind a vállalaton belül a családi és a nem családi utódlásra;
  - ❖ a szóba jöhető kimenet(ek) felmérésén túl figyeljen az utóddal való kapcsolatára az utód munkába való bevonásakor és az utódnak biztosítandó autonómia megítélésekor; a lehetséges lépéseket ne egymagában, hanem az utóddal közösen formálja;
  - ❖ azzal tervezzen, hogy a formális vezetőváltás után visszavonul az operatív munkától, de ne hagyja magára az utódot, segítse tovább a stratégiai tervezés szakmai kérdéseiben.
7. Végezetül pedig még egy jellemző, amely hozzájárul az utódlási folyamat sikeréhez: az utód és az előd kettősének arra irányuló képessége, hogy az utódlás alatt és azt követően az elődnek a családi vállalkozás rendszerében elfoglalt új helyét egyeztetni tudják, újra tudják építeni a céghez fűződő viszonyát, és újra kapcsolatba tudják hozni őt a céggel. Sajnos gyakran összekeveredik az, hogy az előd és a cég közötti kapcsolat teljességgel megszűnik, azzal, hogy az előd jelentős mértékben elengedi a céget. Az utódnak és az elődnek el kell kerülnie ezt a zavart. Ezt úgy tehetik meg, hogy a kapcsolatukban megvitatandó és egyeztetendő témaként kezelik, hogy az előd és a cég között újfajta kapcsolatot hozzanak létre, és tudatosan összpontosítanak is erre az utódlás során.

## 2.4 A vállalkozás és a család „eredendő összeférhetlenségének” hamis mítosza

- ◆ Az elemzésünk azt mutatta ki, hogy a családtagok céghez való társas-érzelmi viszonyulásának pozitív hatása van a vállalat teljesítményére és az utódlás sikerességének értékelése. Ez a mintákat alkotó családi kis- és középvállalati csoportra érvényes eredmény.
- ◆ Azoknál a „családi” cégeknél, ahol magas a családtag vállalattal való azonosulása, jelen van a családtagok személyes érzelmi kapcsolódása a cég létéhez, jelen van a vállalat feletti családi kontroll hosszú távú



megőrzésének szándéka, és fontos a család és a vállalat érintettjei közti kapcsolat minősége, ott ez:

- ❖ magasabb gazdálkodási teljesítményhez,
- ❖ intenzívebb vállalati fejlesztésekhez vezet,
- ❖ valamint az utódlással elégedettebbek a családtagok, mint azoknál a családi vállalatoknál, amelyeknél a családtagok viselkedésére kevésbé jellemző a fenti felsorolás.
- ◆ A társas-érzelmi viszonyulás pozitív hatását árnyalja, hogy – ha csak a vállalat hatékonyságára való befolyását tekintjük – ez a hatás negatívba fordulhat gazdasági hanyatlás idején.
- ◆ A családtagok vezetőségi aránya pozitív hatással van a vállalat hatékonyságára: minél magasabb az arány, annál hatékonyabban termel a cég. Ez nem egy minden körülmények között működő összefüggés: feltételezhetően speciálisan a vizsgált vállalatokra vonatkozik és arra a helyzetre, amikor az alapító (a házas-, vagy élettársa bevonása) után a gyermekeit is bevonja a cég működtetésébe.
- ◆ Ugyanakkor a családtagok tényleges vállalatvezetési jelenléte nem önmagában számít, hanem azzal együtt, hogy a családtagok hogyan viszonyulnak a céghez, azaz hogyan töltik meg jelenlétüket tartalommal: a családi és nem családi vállalatvezetést, azon belül is más-más (igazgatótanácsi, felügyelőbizottsági, bizalmi vagy kezelési) ellenőrzési formát választók al csoportjainak társas-érzelmi viszonyulása eltér egymástól.

## 2.5. Az utóddá válás döntése – a látszat és a valóság

- ◆ Szemben az utódlástervezési modellek feltételezéseivel, az adatok alapján az látszik, hogy nincs kialakult formája annak, hogy az utód valóban egyenrangú, autonóm szereplőként adja a család tudtára a saját döntését. A kezdeményezésben és a kommunikációban az előd a domináns, és kommunikációja tartalmilag inkább kinyilatkoztatás, vagy közlés arról, hogy az illetőt utódnak szemelik, vagy nevezik ki. A céghez való kapcsolódáskor nem különül el autonóm szereplőként az utódlás folyamatában. Egyértelmű személyes döntést a családi utódlásról a lehetséges utód egyedül a céges munkavállalásával hozhat.

- ◆ Annak ellenére, hogy ez vélhetően emelné a döntéshozatal minőségét, csak a válaszadók néhány százaléka vonna be a cégben nem aktív családtagot, nem családtag céges vezetőt, vagy külső szakembert.
- ◆ A szervezet tájékoztatásának kevésbé van formája. A családi tulajdonosok jellemzően nem tájékoztatják a teljes szervezetet a döntésről; a nem családtag, nem vezető alkalmazottak csak annyit látnak, hogy az utód elkezd a cégnél dolgozni. A következtetések levonása a szervezeti kultúra jellegzetességeitől is függ, de tulajdonképpen rájuk marad.

## 2.6. Női és férfi utódok – egyéni sorsok és a gazdálkodás különbségei

- ◆ A férfi és női utódok másként kapcsolódnak a céghez és másként tekintenek rájuk az utódlás során:
  - ❖ A fiú utódoknál ez már általános iskola alatt megkezdődik, a női utódoknál csak középiskola alatt. Míg a fiúk diploma után nagyobb arányban mennek egyből a családi céghez, addig a lányok nagyobb arányban saját karrierbe kezdenek, és csak utána térnek haza a céghez.
  - ❖ A lányok kiválasztása inkább a család kollektív döntése, míg a férfi utódoknál ez elsősorban az előd és az utód kettősében történik.
  - ❖ Lassabban és kisebb mértékben ismerik el a női utódokat utódként, kevésbé kommunikálják a kiválasztásukról való döntést a szervezet számára, lassabban haladnak előre a szervezeten belül.
- ◆ Pedig az utódok átlagéletkora nem különbözik jelentősen, az utódok mögötti családi támogatottság megegyezik a férfi utódokéval, azaz nagyon erős.

## 2.7. Nem családi vállalatvezetés – az okok kvantitatív kutatási perspektívából

- ◆ A nem családi vállalatvezetést választók 51,2%-a abban látja a döntés hátterét, hogy a lehetséges utód nem mutatott motivációt a vezetés átvételére. 26,8%-uk szerint nem rendelkezik a szükséges vezetői képességekkel, 24,4%-uk szerint a szakmai tudás hiányzik a kiszemelt családtagból. Mindössze 7,3%-uk jelezte azt, hogy az utód dolgozott a

cégnél, de aztán elment onnan. Azt a két válaszlehetőséget, amelyek szerint az előd és az utód, vagy az utód és a családtagok közti konfliktus okozta volna a vezetési utódlási folyamat megtorpanását, senki nem jelölte meg.

- ◆ A cégtől való lemorzsolódás alacsony aránya arra is utal, hogy a családi vezetői utódlás meghiúsulását alapvetően nem a közös munkából fakadó negatív tapasztalatok okozzák. A lehetséges családi utód már el se megy a céghez főállásban dolgozni. Más szavakkal: a kiszemelt, beazonosított potenciális nagykorú utód távolmaradása annak intő jele, hogy későbbi csatlakozásának kicsi a valószínűsége.
- ◆ A konfliktusok látszólagos hiánya megerősíti a kvalitatív kutatás által feltártakat. Arra utal, hogy nem volt elég mély, vagy nem volt elég erős az előző és a következő generációs családtagok közti közös előd-utód identitás, előd-utód kapcsolat ahhoz, hogy a csatlakozás elutasításából fakadó óhatatlanul negatív érzéseket a család céggel való kapcsolatában értelmezzék. Annyi tudatosul bennük, hogy a következő generációs családtag egyszerűen csak nem akar odajönni, vagy nem alkalmas.
- ◆ Az utód motivációjának hiányát megjelölő csoportot külön megvizsgálva az látszik, hogy náluk az előd szerepe az utódlási folyamatban az átlagnál nagyobb mértékű. A társas-emocionális vagyoni valamennyi dimenziójának értéke kisebb az átlagnál, köztük is kiugróan alacsony az érzelmi viszonyulást mérő mutatószám. Az előd átlagéletkora ebben a válaszadói csoportban magasabb a mintaátlagnál, 66 év.

## 2.8. Külső, nem családtag szakember, mint vállalatvezető

- ◆ A klaszterelemzés alapján a nem családi vállalatvezetést választók kis csoportja rendelkezik már kiválasztott utóddal. A többség egy része – mely inkább kisebb vállalatokból áll – nem rendelkezik se tervvel, se lehetséges utóddal, így az utódlást sikertelennek éli meg. A többség másik része, erős alapítói-ügyvezetői kontrollal rendelkező nagyobb vállalatokból áll, ahol – bár még nincs utód, a vezető az utódlás után teljes mértékben vissza akar vonulni, és az utódlás megítélése semleges. Ez utóbbi csoportok szempontjából aggasztó, hogy ha a vállalatvezetési utód nem családtag, nem a cégben korábban már hosszabban dolgozó alkalmazott, hanem külső szakember, akkor nagyarányú a családi elutasítottsága.

- ◆ Ha nincs családtag utód, az a magyar családi vállalatoknál nem csak azt jelenti, hogy nincs családtag, aki bevállalná ezt a szerepet, vagy nincs olyan előd, aki hajlandó lenne utat és teret adni számára, de egyben azt is, hogy ebben a helyzetben a – vélhetően az előd által a családi vállalati rendszerbe behozott – külső, korábban nem a cégnél dolgozó szakemberek felvételét is elutasítja a család.

## 2.9. Az utódlás, mint a családi vállalati rendszer erőforrása

- ◆ A családtagi utódok családi támogatottsága egységes és nagyon erős.
- ◆ Ha egyszer megszületik a döntés az utódról, akkor megnövekszik a család társas-érzelmi kötődése a céghez. Ez a magas érték egészen a formális utódlás lezárásáig kitart.
- ◆ Azok a cégek, ahol volt már legalább egy lezárt utódlási folyamat, visszatekintve kiemelkedően sikeresnek ítélik meg az utódlást. Ők a második, vagy harmadik utódlási kimenetként is kivétel nélkül a család domináns befolyásának hosszú távú fenntartását választják, azaz a teljes vagy többségi családi tulajdonosi utódlást, családi, vagy nem családi vállalatvezetés mellett.



## AJÁNLÁSOK

### A SIKERES CSALÁDON BELÜLI UTÓDLÁS MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ

A családon belüli utódlás családi vállalatok esetében nem egy egyszeri, csak a céget érintő döntés, hanem az egész családi vállalati rendszert érintő hosszú távú folyamat.

A szülő-gyermek<sup>3</sup> kapcsolat keretében az előd és utód közös identitásának kialakítása már kora gyermekkorban megkezdődik.

1. A szülő tisztázza a benne felmerülő, a gyermek felé irányuló – akár rejtett – elvárásait.
  - ❖ *Milyen utódlási kimeneteket preferál?* Ez milyen elvárásokkal és milyen lehetőségekkel járhat majd a gyermeke számára?
  - ❖ *Hogyan lehet a családban érvényesen „nem utódlani”?* Kommunikációjukban és kapcsolatukban tegyék nyílttá az arról való beszélgetést és egyeztetést, hogy a gyermek hogyan tud szabadon dönteni az utódlás kérdésében. Emellett pedig, hogyan tud lojális maradni a szüleihez és a szülői örökséghez, bármely utódlással kapcsolatos döntése esetén.
2. A gyermeknek legyen személyes kapcsolódása a céghez.
  - ❖ *A szülő tegye lehetővé, hogy a gyermek az életkorának megfelelő módon szerezzon ismereteket a cég működéséről* – fokozatosan mutassák be neki a szülők a termékeket, a szervezetet, a székhely és a telephelyek épületeit és a bennük folyó munkát, valamint a saját munkájukat.
3. A szülőnek legyen a közös előd-utód identitást megalapozó kapcsolódása a gyermekhez – még az utód tényleges, formális munkába lépése előtt.
  - ❖ Az előd próbáljon valamifajta személyes hasonlóságot keresni a leendő utód és saját maga között, azaz fedezze fel, hogy az utód milyen pozitív értékeiben hasonlít rá. Azt találtuk, hogy ez a hasonlóság adja a közös

---

<sup>3</sup> A családon belüli utód természetesen nem szükségszerűen csak egyenesági leszármazott lehet, mi mégis a “gyermek” szó használata mellett döntöttünk. Mert a gyakorlatban túlnyomórészt mégis ez teljesül (a kvantitatív kutatásunkban családtagi utódlás esetén az egyenesági leszármazottak aránya 95%), és az előd-utód kettős kapcsolata a szülő-gyermek kapcsolaton alapulva épülhet ki. Az itt megfogalmazottak az adott családi és vállalati helyzetnek megfelelően alkalmazva a nem szülő-gyermek, hanem más családtagi kapcsolaton alapuló elődökre és utódokra is érvényesek és hasznosak lehetnek.

munkához elengedhetetlen későbbi bizalom kialakulásának, és így a hatékony utódlásnak egyik alapját.

- ❖ Az előd keresse azokat a lehetőségeket, amelyben a leendő utóddal ketten megtapasztalhatják, hogy valamilyen *közös tevékenységben képesek jót tenni egymással*.

4. A közös munka alakításában elsősorban a „hogyan” számít, nem önmagában a formális tervezés.

- ❖ Az utódlás az előd és az utód közötti kapcsolati egyeztetések folyamataiból áll. A látszólag egymásra épülő jelentős döntések elsősorban ezen kapcsolati egyeztetések eredményei, nem pedig átfogó és tudatos tervezési folyamatok következményei.
- ❖ A folyamatos kapcsolati egyeztetés az előd és az utód személyes közelségéről, egymásba vetett bizalmáról és kettejük autonómiájáról szól.
- ❖ Az előd és utód közösen jelölje ki az utódlási folyamat megcélzott, vagy lehetséges kimenetét/kimeneteit. A végrehajtás lépéseiről pedig folyamatosan egyeztessenek, ahol a személyes vagy a vállalati megbeszélések során az egymás iránti bizalom és az autonómia-igényeik egybevetése kapjon elsőbbséget.
- ❖ Mindketten arra készüljenek, hogy ez lesz a közös munka állandó jellemzője és egyik legnagyobb próbája. Az előd kérdése ennek során: „Megbízhatok-e benne ennyire?”. Az utód kérdése pedig: „Miért nem adja meg a kért autonómiát? Mit tegyek, hogy megbízzon bennem?”
- ❖ Az előd készüljön arra, hogy domináns és aktív, kezdeményező szerepet betöltsön be az utódlásban. Ezt azonban oly módon tegye, hogy az utódot a közös munkában ne családtagként, ne munkatársként, hanem partnerként kezelje.

5. Törekedjenek az utódlás során a család és a vállalat szétválasztására.

- ❖ Az előd gondolja át, hogy milyen nem családi utódlási lehetőségeket tart reálisnak, és hogyan lehetne ezekre a céget felkészíteni. Ez abban is segíti, hogy beazonosíthatja, milyen tudású és típusú utódra van szükség a cég élére, és milyen elvárásokat támaszt a potenciális családi jelöltek számára.

- ❖ A cégben nem aktív családtagokat vonják be az utód kiválasztásába, de az utód cégen belüli további haladásával kapcsolatban ők már ne vegyenek részt a döntéshozatalban.
  - ❖ Az utód kiválasztásában vegyenek részt a cégben dolgozó nem családtag felsővezetők is.
6. Az előd ne elengedje a céget, hanem inkább alakítsa át a céggel való kapcsolatát.
- ❖ Sokszor zavar támad és összekeveredik az, hogy az előd jelentős mértékben elengedi a céget azzal, hogy megszűnik az előd és a cég közti kapcsolat. *Az elődnek és az utódnak tudatosan kell figyelnie arra, hogy megvitatandó és egyeztetendő témaként tartsák számon azt, hogy az előd és a cég között újfajta kapcsolatot alakítsanak ki.*
  - ❖ Ebben a bizalom és az autonómia kapcsolatához hasonlóan két, egymással ellentétes dinamika egyensúlyát kell megtalálni. Mind a cég, mind az utódlás sikeressége, mind a család szempontjából hasznos, ha az előd a vezetéváltás utánra ugyan visszavonul az operatív munkától, de semmiképpen sem hagyja magára az utódot, hanem kérés esetén a rendelkezésére áll, illetve valamilyen újfajta szerepben újrakapcsolódik a céghez.
7. Vegyenek igénybe külső segítséget.
- ❖ A fent megfogalmazott javaslatok számos képesség, készség és tudásbeli kihívás elé állítják az elődöt és az utódot, valamint a teljes családi vállalati rendszert. Mindezekkel azonban nem feltétlenül rendelkeznek: a cégek jelentős része fejlődése során még nem nézett szembe az utódlás mindent átalakító változásával. A rendszernek kívülről kell beengednie a fejlődéséhez szükséges információkat.
  - ❖ *A kutatás valamennyi fázisa azt mutatja, hogy mind a családi kapcsolatok, mind a vállalat teljesítménye, mind az utódlási folyamat sikeressége szempontjából pozitív hatással jár ennek a külső segítségnek a beengedése.*
  - ❖ Az utódlási kimenetek felméréséhez és a választott úton való elinduláshoz a lehetséges jogi, adózási, vállalati tranzakciós, vagyontervezési, szervezetfejlesztési, stratégiai tanácsadási, családi vállalati tanácsadási vagy mentorálási segítségén túl, *fontos feladat a családtagok, különösen az előd és a lehetséges utódok kapcsolati*



*egyeztetésére irányuló képességeinek fejlesztése. Ezt a családi kapcsolatszabályozási módok feltárásával és a kapcsolati egyeztetés gyakorlásának elősegítésével lehet megtenni.*

8. Vállalkozó családdá válás – minden családtagnak meg kell találnia a helyét a családi vállalati rendszeren belül
- ❖ Az utódlás és a cég fejlődése valamilyen ütemben és módon, de magával hozza a vállalati szervezet hatékonyabb működését. A cégben kevésbé, vagy egyáltalán nem aktív családtagok kapcsolata és együttműködése is meg kell, hogy változzon a céggel a család és a cég növekedése és az utódlás során megváltozó és összetettebbé váló helyzet miatt.
  - ❖ A testvérek és a többi családtag közötti feladat- és kompetenciamegosztás, az ügyvezetői és a tulajdonosi szerepek részben átfedése, vagy elválása, a vagyonmegosztás a családtagok között olyan kérdéseket vet fel, amelyekről úgy kell dönteniük, hogy még nem állnak rendelkezésre családi szabályok, amelyek tükröznék, hogy más a hatékony és más az igazságos családi, vállalatvezetési és tulajdonosi oldalról. Vállalatvezetés esetén az elsődleges norma a döntéshozatali képesség minden körülmények közt való fenntartása. Tulajdon esetén az elsődleges norma a vagyonérték maximalizálása. Az igazságosságra vonatkozó családi normák másként érvényesülnek egyikben és másként a másikban. Ezért, még ha mindkettő családi kézben is marad, készüljenek tudatosan arra, hogy egymástól eltérő szempontrendszer alapján döntenek a vállalatvezetési és a tulajdonosi utódlásról.
  - ❖ Az átgondolt szempontrendszer csak akkor működhet, ha a vállalkozásban nem aktív és a tulajdonosi létben formálisan nem érintett családtagok is pontosan ismerik és személyesen elfogadják a jogaikat és kötelezettségeiket – *ha mindenki látja és elfogadja a helyét a családi vállalati rendszerben.*

*A kapcsolati egyeztetés így nemcsak az előd és utód kettősére vonatkozik, az egész családra vonatkozó feladat.*

## KVALITATÍV KUTATÁS – KUTATÁSI JELENTÉS

dr. Sallay Viola – dr. Wieszt Attila – dr. Varga Szabolcs – dr. Martos Tamás

### **A családi kapcsolatok kezelése a magyar családi vállalkozások első generációjának utódlása során**

„A magyar családi vállalkozások utódlási folyamatai” (Succession process of Hungarian family businesses) kutatási projekt

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

### A kutatásról

A jelentés a Budapesti Corvinus Egyetem Családi Vállalatok Központja (Center of Family Business) „A magyar családi vállalkozások utódlási folyamatai” (Succession process of Hungarian family businesses) című kutatási projektjének kvalitatív kutatási szakaszát írja le. A kvalitatív szakasz 2019 és 2020 között, a grounded theory (megalapozott elmélet) módszerével végzett kutatásként zajlott le, magyar családi közepesen kis- és középvállalkozások bevonásával. A kutatás célja annak felderítése volt, hogyan formálják a pszichológiai és üzleti folyamatok a családi vállalkozások utódlási folyamatait.

A tanulmány elméleti keretként az ún. kapcsolatszabályozási folyamatok (relationship regulation process, RRP) elméletét használta, és célja annak azonosítása volt, hogy a családi kapcsolatszabályozási folyamatok a közelség, a differenciálódás, a kölcsönösség, az érzelmek és az időperspektívák szabályozásával hogyan támogatják vagy éppen hátráltatják a családi vállalkozások utódlási folyamatát az első generáció utódlása során. Kvalitatív konstruktivista és interpretativista megalapozott elméleti módszertant alkalmaztunk. Az elméleti

mintavételi folyamat 12 családi vállalkozás 27 interjújából állt. A megalapozott elméleti modell szerint családi vállalkozások esetében a családon belüli utódlás olyan kapcsolatkezelési folyamatok hálójára épül, amelyek három fő kapcsolati feladat köré csoportosulnak: a közös identitás kezelése, a közös építkezés egyeztetése és a családi szabályok alakítása.

### Főbb megállapítások:

Az utódlás korábbi folyamatmodelljei a szükséges lépések mentén tettek különbséget az utódlás különböző szakaszai között, észszerű döntéshozatali pontok követték egymást (mint például az utódlás kimenetelének megválasztása, az utód kiválasztása, az utód döntése, az utód belépése vagy a cég hivatalos átvétele). Ezen modellek következményeként arra lehetett következtetni, hogy az utódlási folyamatot előre megtervezett, egymásra épülő, szükséges döntések sorozataként lehet és kell megtervezni.

- ◆ Elemzésünk kimutatta, hogy az utódlás a pozíciót jelenleg betöltő személy (előd) és az utód közötti kapcsolatok kezelésének folyamataiból áll. A látszólag egymásra épülő jelentős döntések elsősorban ezen kapcsolatkezelés eredményei, nem pedig átfogó és tudatos tervezési folyamatok következményei.
- ◆ Ez arra enged következtetni, hogy az utódlás tervezése, vagyis a körülményekről, kontextusról és az utódlás legfontosabb lépéseiről előzetesen meghozott döntések csakis az előd és az utód közötti kapcsolat folyamatos kezelésével tudnak hatékonyan működni.
- ◆ Ezen kapcsolatkezelési folyamatok az előd és az utód személyes közelségéről, egymásba vetett bizalmáról és kettejük autonómiájáról szólnak. Kapcsolatuk kezelése során ez a két személy
  - ❖ meghatározza közös identitását,
  - ❖ meghatározza, mit fog közösen tenni, a cégen belül hogyan fog közösen építkezni, valamint
  - ❖ meghatározza, hogyan viszonyuljon a cégen belüli utódlás során alkalmazott családi szabályokhoz és hogyan alakítsa tovább e szabályokat.

- ◆ A kapcsolatkezelési folyamatok szabályozzák ezenkívül azon döntéseket is, amelyeket a családi vállalkozásokat érintő kutatások irodalmának jelentős része a cég vezetői vagy stratégiai döntéseiként tartott számon:
  - ❖ hogyan és mikor csatlakozik az utód a céghez;
  - ❖ a nem a családhoz tartozó vezetők és vezérigazgatók esetleges meghívása és részvétele;
  - ❖ közeli és távoli családtagok részvétele a cégben;
  - ❖ az utód vezetői autonómiájának folyamatos növekedése;
  - ❖ az előd és a cég közötti kapcsolat újraalkotása.
  
- ◆ A sikeres utódlási folyamat biztosítékeként a következőket határozzuk meg.
  - ❖ A családtagok, különösen az előd és a lehetséges utódok kapcsolatkezelésre irányuló képességeinek fejlesztése a lehetséges kapcsolatszabályozási módok feltárásával és a kapcsolatkezelés gyakorlásának elősegítésével.
  - ❖ A családtagoknak érdemes felismernie, hogy a következő generáció családtagjai mily módon dönthetnek szabadon arról, hogy (lehetséges) utódokká váljanak-e, úgy, hogy közben hűek maradhassanak a családi tradíciókhoz és elfogadják a családi örökséget.
  - ❖ A hatékony utódlás szempontjából az előd számára rendkívül jelentősnek bizonyult a családon belüli utóddal való hasonlóság felismerése. Ez a felismerés elsősorban annak felfedezése, hogy az utód bizonyos pozitív értékeiben hasonlít az elődre. Ez kapcsolódhat az utód egyik jellemvonásának hasonlóságához, vagy esetleg ahhoz, ahogyan az üzleti lehetőségeket vagy az üzleti partneri kapcsolatokat kezeli. Azokban az esetekben, ahol az előd nem fedezett fel a hasonlóságot utódjával, jellemzően vegyes érzelmei voltak a stafétabot átadásával kapcsolatban, és külső, nem a családhoz tartozó vezetőket keresett a családi utód helyett.
  - ❖ Az előd és az utód szempontjából szintén lényeges volt, hogy személyesen megtapasztalják, képesek arra, hogy jót tegyenek egymásért. Ez a közös tudás jellemzően a hivatalos utódlási folyamat előttről származik, általában az utód életének korai ciklusából, valamint hozzájárul az előddel való közös identitás kialakításához.

- ❖ Az utódlási folyamat előrehaladtával egy konkrét kapcsolati dinamika egyre fontosabbá válik és a cég egyik jelentős kihívásává növi ki magát: ez egy finom, egyedi egyensúly megtalálása a között, hogy az előd elég autonómiát ad az utódnak mint vezetőnek, miközben mellette marad oly módon és olyan közelségben, ahogyan az mindkettejük igényeinek megfelel. Nem találtunk olyanra példát, még a hivatalos átvétel után sem, hogy az újonnan vezetőnek kinevezett utód azt részesítette volna előnyben, hogy az előd ne maradjon vele szakmai kapcsolatban.
- ❖ Végezetül pedig még egy téma, amely hozzájárul az utódlási folyamat sikeres végezteléhez: az utód és az előd kettősének arra irányuló képessége, hogy az utódlás alatt és azt követően az elődnek a családi vállalkozás rendszerében elfoglalt új helyét kezelni tudják, újra tudják építeni a céghez fűződő viszonyát, és újra kapcsolatba tudják hozni a céggel. Általában azonban sajnos zavar támad, amely során összekeveredik az, hogy az előd és a cég közötti kapcsolat teljességgel megszűnik, azzal, hogy az előd jelentős mértékben elengedi a céget. Az utódnak és az elődnek el kell kerülnie ezt a zavart, amit úgy tehetnek meg, hogy a kapcsolatukban megvitandó és kezelendő témaként figyelembe veszik, hogy az előd és a cég között újfajta kapcsolatot hozzanak létre, és tudatosan összpontosítanak is erre az utódlás során.

## Bevezetés

A családi vállalkozások kutatása gyorsan növekvő interdiszciplináris kutatási terület, amely integrálja más társadalomtudományok, például a pszichológia, szociológia, szociális antropológia, történelem és közgazdaságtan eredményeit (Payne, 2018). Ezen elméletek és kutatások élvonalában az utódlási folyamat megértése áll (Decker et al., 2017). A családi vállalkozás szorosan összefügg a családdal (Aldrich & Cliff, 2003), a családi vállalkozások elméleteivel kapcsolatban mégis gyakran felmerült, hogy modelljeikből hiányzik az egyik fő magyarázó változó, a család (Jaskiewicz & Dyer, 2017). Az utóbbi években azonban a kutatók nagyobb erőfeszítéseket tettek annak feltárására, hogy a családtagok kapcsolatának különféle csatornái hogyan befolyásolják a cég működését és teljesítményét (Holt et al., 2017). A generációváltás és az utódlási folyamat szemszögéből a családi vállalkozás szakértői a családpszichológia, a

szociálpszichológia és a szociológia elméleteit alkalmazták (Jaskiewicz & Dyer, 2017), hogy összekapcsolják őket az utódlás bizonyos szempontjaival (Decker et al., 2017). Jaskiewicz és Dyer szerint a családtudomány modelljeinek és a családi vállalkozásokat érintő kutatások integrációjának hiánya mögött az egyik fő ok feltehetően az, hogy „számos kutató gyakran vezetési elméleteket alkalmaz”, amelyek nem tartalmazzák a család és a család működésének jellemzőit (Jaskiewicz & Dyer, 2017, p. III.).

Kutatásunk tehát a családi kapcsolatoknak az utódlási folyamatban betöltött szerepét veszi górcső alá. A rendszerelmélet alapján a családi vállalkozásokat „rendszerint különböző alrendszereket tartalmazó rendszerként értelmezik” (von Schlippe & Frank, 2013, p. 384.). A családi vállalkozások kutatásának különböző modelljeiben eltérhet a rendszerek és alrendszerek meghatározása. Az elméletek azonban kiemelik az összetevők kapcsolatának jelentőségét a családi rendszer jellemzőinek és a vállalkozásra gyakorolt hatásának megértése szempontjából (von Schlippe & Frank, 2013). A családi kapcsolatok és a családi vállalkozások utódlása közötti kölcsönhatást illetően számos kutató dinamikus, interaktív modelleket szorgalmaz (Cater et al., 2016; Umans et al., 2019). Jelen tanulmányban ennek a kölcsönhatásnak egy kevésbé tanulmányozott, rendszerszintű szempontjára, a vállalkozó család kapcsolatszabályozási folyamataira koncentrálnak. A kapcsolatszabályozási folyamatok (relationship regulation processes; RRP-s) a kapcsolatok alapvető és elemi funkcióit képviselik: azt jelentik, hogy a családtagok kölcsönösen befolyásolják egymás tetteit, érzelmeit és gondolkodását azáltal, hogy a családi rendszerben formálják és fenntartják a közelség, differenciálódás, kölcsönösség, érzelmi kiegyensúlyozottság és az időperspektívák összetett egyensúlyát. A szabályozási folyamatok célja a rendszer optimális működésének biztosítása. Míg a korábbi tanulmányok a családi vállalkozásban részt vevő családtagok közötti kapcsolatok több különböző szempontjával foglalkoztak, egyetlen kutatás sem alkalmazta módszeresen a többszörös kapcsolatszabályozási folyamat fogalmát, vagy kívánta leírni az utódlási folyamat alatti működést. A magyar családi vállalkozások elődeivel és utódaival folytatott interjúk kvalitatív elemzésével célunk tehát az volt, hogy feltárjuk a családi vállalkozások utódlási folyamatában felbukkanó családi kapcsolatszabályozási folyamatokat. Kutatásunk az alábbi kutatási kérdésekre összpontosított: *Hogyan támogatják és hátráltatják a családi kapcsolatszabályozási folyamatok a családi vállalkozások utódlási folyamatát?* Egy vállalkozás jelen kutatás esetében akkor számított családi

vállalkozásnak, „ha családi vállalkozásként határozza meg magát, a cég egy család irányítása alatt áll és/vagy a részvényeknek legalább az 50%-át egyetlen család tulajdonolja és a cég egy család irányítása alatt áll.” (c.f., Umans et al., 2019)

A tanulmány felépítése a következő. Először is bemutatjuk, hogy az utódlásról szóló szakirodalomban hogyan vizsgálták és kezelték a családi kapcsolatokat. Ezt követően a kapcsolatszabályozási folyamat fogalmát ismertetjük részletesen. Majd bemutatjuk megalapozott elméleti módszertanunkat és a kutatási folyamatot, amelyeket az interjúk elemzése, a kidolgozott kódrendszer és a megfelelő megalapozott elméleti modell követ. Végezetül pedig a megvitatásban értelmezzük az eredményeket, és beágyazzuk és beépítjük őket az előző kutatások következtetései közé.

## Elméleti megfontolások

### Családi kapcsolatok a családi vállalkozások utódlása során

A családi vállalkozás három egymást átfedő alrendszerből áll: a családból, a tulajdonlásból és az üzletből (Tagiuri & Davis, 1996). Minden családtag tartozhat egy bizonyos alrendszerhez, vagy több alrendszer metszetéhez is. Az egységes rendszermodell arra fekteti a hangsúlyt, hogy a három alrendszer kölcsönhatása a cég versenyelőnyét megteremtve hogyan tudja létrehozni azt az egyedülálló erőforráscsomagot, amelyet a cégnek egyedi képességekké kell átalakítania (Habbershon et al., 2003). Az ökörszem modell (Pieper & Klein, 2007) célja, hogy elemezze az alrendszerek kölcsönös kapcsolatának és a rendszer különböző szintjei közötti folyamatok dinamikáját (von Schlippe & Frank, 2013). A családi vállalkozások witteni modellje az új rendszerelméleten alapul, a családi vállalkozást pedig szociális rendszernek tekinti. Elfogadja a Tagiuri és Davis szerinti három alrendszer megkülönböztetését (1996), azonban módosított értelemben. A család, az üzlet és a tulajdonlás nem önmagukban álló alrendszerek, mivel ezeket a kölcsönös kommunikáció hozza létre. Sem a családtagok, sem az egyének nem elemi részei a rendszernek: a kommunikációjuk rendel megadott jelentést a kommunikációs mintákhoz, és így hozza létre az alrendszereket. A részben eltérő és szétágazó elméleti háttere ellenére mindegyik modell a rendszer tagjai közötti kapcsolati folyamatokra fektette a hangsúlyt (Distelberg & Sorenson,

2009), mivel ez egyszerre segít megérteni a családi vállalkozás belső folyamatait, valamint azok hatását családi és céges szinten is (Holt et al., 2018).

A családi kapcsolatok kétségkívül áthatják a családi vállalkozás rendszerének teljes fejlődését (von Schlippe & Frank, 2013). A családi kapcsolatok utódlásra tett hatásait taglaló szakirodalom csoportosítható annak alapján, hogy a kutatási modellekben a családi kapcsolatok milyen konkrét szerepe töltenek be. A családi kapcsolatok lehetnek kiindulási vagy független tényezők, és lehetnek moderátorok vagy közvetítők is, amelyek összekapcsolják a család dinamikáját az utódlási folyamattal. Végezetül pedig a családi kapcsolatok lehetnek közvetett, kontextuális tényezők is, amikor a kutatás a család és az üzlet közötti kapcsolat helyett a cégszintű jelenségekre, és ezek családi hátterére összpontosít.

### **A családi kapcsolatok mint az utódlás független tényezői**

A szülő–gyermek kapcsolat minősége, mint például a szülői érzelmi támogatás fokozza a következő generációs családtagok utódlási szándékát (Lyons et al., 2020), az előd utódba vetett bizalma pedig kapcsolatban áll azzal, hogy az utód nagyobb fokú támogatást, magabiztosságot és belső motivációt érzékelt, ami előrejelezheti a sikeres átadást (Gagné et al., 2019). A szülők és a gyermekek viszonyában mutatkozó kölcsönös önzetlenség mindkét generációban megalapozza az együttműködésen alapuló utódlástervezést (Meier & Schier, 2016). A családtagok családba ágyazottsága (Aldrich & Cliff, 2003), kiegészülve a tagok egyéni erőforrásaival, munkatapasztalataival és motivációjával, a vállalkozásba történő belépést illető elkötelezettség és hozzáállás különféle formáihoz vezethet (Pittino et al., 2018). A céghez való egyéni kötődés és érzelmi tulajdonlás a pozitív családi légkörből alakul ki, és ehhez járul hozzá az egyes családtagok által érzékelt, cégen belüli társas támogatás is (Björnberg & Nicholson, 2012). Ezzel az elképzeléssel összhangban Cater és munkatársai (Cater et al., 2016) az önzetlenséget, valamint az előd és az utód kapcsolatát a családi dinamika összetevőiként határozzák meg, amelyek hatással vannak a családi vállalkozást átvevő „utódlási team” kialakulására és annak teljesítményére. Érdekes módon azonban mások azt is feltételezték, hogy a szülői önzetlenség hátrányosan befolyásolhatja az utód céghez fűződő viszonyát és esetleg a cégen belül kialakuló normaszegő viselkedését is (Eddleston & Kidwell, 2012).



### **A családi kapcsolatok mint az utódlás közvetítő tényezői**

A kutatások jelentős része kutatási modelljeiben a családi kapcsolatokkal mint közvetítő változókkal foglalkozik. Ezek összességében azt mutatják, hogy a családtagok közötti viszony minősége pozitívan befolyásolja az utódlási szándék és a család utódlási terve közötti kapcsolatot (Umans et al., 2019). Más kutatók a családtagok közötti kapcsolatoknak a következő generációs családtagok szocializációjára vonatkozó szerepét, valamint a különböző típusú szocializációs folyamatok közötti megkülönböztetést hangsúlyozzák (Bika et al., 2019; Daspit et al., 2016), és felhívják a figyelmet a tudásátadás fontosságára az előd és az utód kapcsolatában (Cabrera-Suárez et al., 2018). A kutatók továbbá a családtagok közötti kommunikáció hatását is vizsgálták, és megállapították, hogy a kommunikáció dinamikus és időbeli mintákat mutat (Leiß & Zehrer, 2018; Schell et al., 2020). Még ha a tagok az utódlási folyamatot illetően ugyanazokkal a prioritásokkal, hozzáállással és érdekekkel rendelkeznek is, az elégtelen kommunikáció akkor is akadályozhatja az átadást (Michael-Tsabari & Weiss, 2015). Végezetül pedig Hedberg és Luchak (2018) szerint az alapító kötődési stílusa átfogóbb szinten nagyban befolyásolhatja a család stratégiai preferenciáit abban a tekintetben, hogy a család miként viszonyul a társas-érzelmi vagyon (socioemotional wealth) megőrzéséhez.

### **A családi kapcsolatok mint az utódlás kontextusa**

Azokban a tanulmányokban, amelyekben a hangsúly a céges szintű folyamatokra és fogalmakra irányul, időnként a családi kapcsolatok szempontjait is bekapcsolják a modell fejlesztésébe. A családi humántőke jelenléte a cégben például mérsékelheti a család arra irányuló szándékát, hogy a vezérigazgatót a családi körből jelöljék ki, a család szélesebb körű részvétele a felső vezetés munkájában azonban csökkenti ezt a kedvezőtlen hatást (Campopiano et al., 2020). Továbbá a gyermekek és családi részvényesek száma pozitív hatással van az előd családon belüli utódlási szándékaira (De Massis et al., 2016).

## **Kapcsolatszabályozási folyamatok**

A fenti kutatási eredmények szemléltetni tudják az utódlási folyamatban részt vevő családi kapcsolatok különböző aspektusait. Emellett azonban javasoljuk a kapcsolatszabályozási folyamatok pszichológiai fogalmának alkalmazását is. Ha a

kapcsolatszabályozási folyamatokat elméleti keretrendszerként használjuk, meg tudjuk magyarázni a vállalkozó családban található személyközi kapcsolatok funkcionális és dinamikus szempontjainak gazdag rétegeit, és pontosabban le tudjuk írni az utódlási folyamat interperszonális dinamikáját. Fontos megjegyezni, hogy a kapcsolatszabályozási folyamatokról még nincs ilyen egységes elmélet. Az alábbiakban azonban összefoglaló áttekintést nyújtunk a fogalomról, és megvizsgáljuk a családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos lehetséges alkalmazását.

Az interperszonális szabályozási folyamatokról szóló modellek szerint a szoros kapcsolatot ápoló egyének – amilyenek a generációk közötti és a generációkat átfogó családi kapcsolatok is – általában szinkronizálják érzelmeiket, gondolataikat és cselekedeteiket. Ez a rövid- és hosszútávú helyzetekre is vonatkozik, valamint magában foglalja a jelenlegi helyzetet, a múltbeli és jövőbeli állapotok, valamint a célok és narratívák közös megértését. A kapcsolatszabályozási folyamatok kifejezést tehát azokra a tettekre és stratégiákra használjuk, amelyeket az egyének egy adott kapcsolatban (vagy a kapcsolatok hálójában) a jobb szinkronizációs szint elérése érdekében használnak akár mentális állapotuk és viselkedésük szabályozásával, akár a mások állapotának módosítására való törekvéssel. A családi kötelekeket különösen igaz, hogy azokat mélyen átítatják az egymással összefüggő érdekeltségek az egyéni identitás minden szempontját tekintve. A kapcsolatszabályozási folyamatok ezért alapvető fontosságúak a családi kapcsolatok kialakításában. A kapcsolatszabályozás alapvető stratégiáit a családtagok a korai egyéni fejlődés során az elsődleges családi kapcsolatok részeként tanulják meg és gyakorolják.

A családi rendszerben a kapcsolatszabályozási folyamatoknak két átfogó funkciója van: segíti átjutni a rendszernek az elkerülhetetlen változásokon és átmeneteken, miközben fenntartja a kapcsolatok folyamatosságát és stabilitását. A családi vállalkozások utódlása kivételesen összetett folyamat, amely során a változás és stabilitás kettős kritériuma a cégre mint komplex rendszerre is érvényes (Cater et al., 2019; Lambrecht & Lievens, 2008). A családtagok közötti kapcsolatok szabályozására irányuló törekvések ezért egyaránt tartalmazznak a családi, tulajdonlasi és az üzleti kapcsolatokra való utalásokat. Alább összefoglaljuk a kapcsolatszabályozási folyamatoknak, azaz konkrétan a közelség, a differenciálódás, a kölcsönösség, az érzelmek és az időperspektívák

szabályozásának lényeges szempontjait és ezek jelentőségét a családi vállalkozások utódlási folyamatának szabályozása szempontjából.

Mielőtt áttérnénk a részletes áttekintésre, érdemes megvizsgálni néhány általános szabályt, amely a kapcsolatszabályozási folyamatok működésére vonatkozik. Először is a kapcsolatszabályozási folyamatok folyamatosan működnek, működésük azonban többnyire rejtett (Dyer & Dyer, 2009) és tudat alatti; átmenetek, válságok és konfliktusok során viszont jelentőséget nyernek és tudatossá válhatnak. Másodszer a kapcsolatszabályozási folyamatok verbális és nonverbális kommunikációs cselekedetek révén, nemlineáris és cirkuláris (körkörösén visszaható) folyamatok részeként valósulnak meg. Harmadszor a családtagoknak eltérhetnek az igényei az egyes szempontok esetében (például a közelség kívánatos mértékének kialakításában), az utódlási folyamat során pedig szükség van ezek egyeztetésére. A különböző nézőpontok azonban nem biztos, hogy könnyen összeegyeztethetők, ami a kapcsolatokban feszültséget és paradox hatásokat szülhet (Cunha et al., 2021). A kapcsolatszabályozás következő öt szempontja összefügg egymással, és áthatja a tényleges kapcsolatok működését.

### **A közelség szabályozása**

A közelség szabályozása az interperszonális melegség, bizalom és kapcsolat optimális szintjének fenntartását jelenti, valamint kapcsolatban áll a rokonság és a bizalmon alapuló nem rokon kapcsolat előnyben részesítésével (Lang et al., 2009). A közelség érzékelése gyakran jár együtt a fizikai közelséggel és a együtt töltött idővel, miközben szimbolikus szinten az attitűdök, a jellemvonások és az értékek észlelt hasonlósága szintén a közelség érzetét kelti. A családtagok egyik legfontosabb törekvése az, hogy megfelelően szabályozzák a közöttük lévő közelség mértékét. Ennek megfelelően a kívánt szinttől való eltérés, vagyis a túl nagy vagy túl kis mértékű közelség szabályozási folyamatokat vált ki a családtagokból (Simpson et al., 2016). Az utódlási folyamat és a következő generáció szocializációjának modelljei és megállapításai gyakran foglalják magukban a közelség és az ebből fakadó részvétel és bevonódás elemeit – vagy az elődhöz (Cater & Justis, 2009) vagy a céghez (Björnberg & Nicholson, 2012; Murphy & Lambrechts, 2015), illetve, optimális esetben a mindkettőhöz való közelséget (Bika et al., 2019). A családi vállalkozásokban az előd támogatása a lehetséges utód iránt gyakran fokozza az utóbbi részvételét, érzelmi tulajdonlását, valamint az üzlet és a családtagok iránti elkötelezettségét (Björnberg & Nicholson, 2012), ami a rendszerben magasabb szintű közelséget eredményezhet. A családi

vállalkozásokban tapasztalható összetartás optimális szintjének helyreállítását célzó intenzív kommunikáció azonban kétélű fegyver is lehet, amely növeli a családban és az üzleti életben előforduló konfliktusok számát (Qiu & Freel, 2020). Az előd és az utód közötti szituációs távolság – a hiányzó közelség jele – többféle formát ölthet (lehet például térbeli, időbeli és normatív), és előrejelzi az alapító utódlási folyamat miatt érzett aggodalmát (Malik, 2019). Azt azonban nem vizsgálták, hogy az elődök hogyan reagálnak a kapcsolati távolság és a felmerülő negatív érzelmeik szabályozására. Ugyanakkor az előd saját erős érzelmi tulajdonlása akadályozhatja az utódlási folyamatot (Davis & Harveston, 1999) részben azért, hogy a céggel és a családtagokkal kapcsolatos érzelmi közelséget illetően ellentétes törekvéseket idéz elő az elődben.

### **A differenciálódás szabályozása**

Míg a közelség optimális szintjének meghatározása a kapcsolatok kohéziójának megteremtését jelenti, szükség van arra is, hogy a családtagok kialakítsák egymástól való különbözőségük optimális mértékét is. Ennek megfelelően az autonómiát a kapcsolatokban jelen lévő alapvető pszichológiai szükségletként fogalmazták meg (Ryan & Deci, 2017). Következésképpen az előd interperszonális irányításra irányuló túlzott erőfeszítései, amelyek célja a differenciálódás szintjének csökkentése az autonóm viselkedés korlátozása által, gyakran hozhatók összefüggésbe kapcsolati konfliktusokkal (Qiu & Freel, 2020), miközben az autonómia támogatása magas teljesítményt, megfelelő működést és partnerek közötti együttműködést eredményez (Gagné et al., 2019). A differenciálódás szabályozása gyakran nyílt vagy burkolt elvárások kölcsönös kifejezésével történik, amelyek azt fejezik ki, hogy a családtagoknak milyen meggyőződései és igényei vannak a normák és a sokféleség optimális szintjét illető (Overall et al., 2006). A családi vállalkozásokban az előd elvárásai erősen befolyásolhatják az utódot és az utódlási folyamatot, ideális esetben pedig az érintett partnerek közös elvárásaiá válhatnak (Martínez-Sanchis et al., 2020). Fontos megjegyezni, hogy a közelség és a differenciálódás között gyakran ellentmondásos a kapcsolat. Az alkalmazkodást előnyben részesítő utódoknak időnként el kell fogadniuk, hogy az előd irányít, és vissza kell fogniuk az ebből eredő negatív érzéseiket. Ha viszont az utód elutasítja az irányításra vonatkozó törekvéseket, akkor az jelentősebb autonómiához, de az elődöt illetően nagyobb érzelmi távolsághoz és több konfliktushoz vezethet (Radu-Lefebvre & Randerson, 2020). Mindazonáltal egy sikeres utódlási folyamatnak sikerül megbirkóznia a közelség és a differenciálódás paradox kihívásával, a

családtagok pedig a folyamat tényleges szakaszához igazítják kommunikációjuk típusát (Leiß & Zehrer, 2018), ami rugalmas és dinamikus kapcsolatszabályozási erőfeszítések sorozatára utal.

### **A kölcsönösség szabályozása**

A kölcsönösség szabályozása összefügg a korrektséget illető elvárásokkal, az együttműködés szabályairól folytatott egyezkedésekkel (Lang et al., 2009), ezenkívül kiterjed a felelősségek szabályozására is. A családtagok motiváltak arra, hogy olyan kapcsolatokat építsenek ki és tartsanak fenn, ahol a szerepek, feladatok és erőforrások igazságosan oszlanak meg, bár a különböző egyéni elvárások időről időre kihívást jelenthetnek a fennálló családi rendszer számára. Ezzel szemben a kapcsolatban érzékelt igazságtalanság és korrektség hiánya állandó konfliktusok forrása lehet (Alderson, 2015; Qiu & Freel, 2020), miközben felkelti a helyreállításra irányuló erőfeszítéseket is. A családi vállalkozások családtagjai az utódlási folyamat során gyakran arra törekednek, hogy hallgatólagos „családi megállapodásokat” kössenek, amelyek igyekeznek a családtagok kötelezettségeit az üzleti életbe és a családba integrálni (Schell et al., 2020), így ellensúlyozva a folyamat kölcsönösségével kapcsolatos elkerülhetetlen bizonytalanságokat. Az utódlási folyamathoz a tisztességes bánásmódról és az érdekek kölcsönös tiszteletben tartásáról tudatosan egyeztetett szabályrendszerek szükségesek. Ezenfelül más elméletek szerint a családtagok, különösen a generációk között hallgatólagos „nyilvántartások” is vannak, vagyis a családtagok számon tartják, hogy kinek adtak és kitől kaptak. A kontextuális családterápián alapuló megközelítés fogalmait használva Hanson és munkatársai kimutatták, hogy a „családi nyilvántartás” hallgatólagos tudása összefügg a család ellenállóképességével (Hanson et al., 2019). A kapcsolatok kiegyensúlyozottabb, kölcsönösen tiszteletteljes és támogató „családi nyilvántartása” olyan vállalkozói családi kultúrát teremthet, amely hatékonyan ölel át több generációt és közvetlenül támogatja az utódlási folyamatot. Ez a szempont hangsúlyozza a korábbi generációk tapasztalataiban gyökerező családi hagyományok szerepét is.

### **Az érzelmek és stressz szabályozása**

A kapcsolatszabályozási folyamatok nagyrészt a szoros kapcsolatokban előforduló pozitív érzelmek megtapasztalására és a stressz enyhítésére összpontosítanak, rövid és hosszútávon egyaránt (Marroquín et al., 2017; Mikulincer & Shaver, 2019; Zaki & Williams, 2013). Az érzelmek szabályozása

magában foglalja az elszenvedett veszteségek kezelését is (Rompilla et al., 2021). A veszteségtől való félelem nemcsak a személyekkel, hanem „a családi kapcsolatok vagy az intimitás elvesztésével kapcsolatos közös félelmekkel” is összefüggésben lehet (Qiu & Freel, 2020, p. 94.). A családi vállalkozásokat tárgyaló szakirodalom ritkán foglalkozik az interperszonális érzelemszabályozási folyamatokkal, bár egyes közelmúltban végzett kvalitatív tanulmányok értékes betekintést nyújtottak az utódlási folyamat során előforduló érzelmi munka egyes aspektusaiba (Cunha et al., 2021; Murphy et al., 2019; Radu-Lefebvre & Randerson, 2020).

### **Az időperspektívák szabályozása**

Végezetül pedig a családtagoknak együtt meg kell érteniük a közös történetüket, beleértve a múltbeli tapasztalatokat, a jelen helyzetet és a lehetséges kimeneteleket integráló nézőpontot (Fivush & Merrill, 2016). Az elméleti megfontolások szerint a családtagoknak ezenfelül érdeke egymás céljainak és szándékainak folyamatos ellenőrzése és megvitatása (Fitzsimons et al., 2015). Mivel az utódlási folyamat az időben zajlik, elkerülhetetlenül is olyan szabályozási folyamatok tárgya, amelyek időbeli perspektívákat foglalnak magukban, ideértve az érzékelt utódlási szándékokat (Umans et al., 2019), párbeszédet és a narratívák megosztását (Helin & Jabri, 2016), valamint a családi szokásokról szóló családi történeteket (Reay, 2019). Leiß és Zehrer (2018, p. 5.) amellett érvelnek, hogy „a kommunikációs minták folyamatosan újjáépítik a kapcsolatokat”, azaz a családi vállalkozás jövőjére (valamint múltjára és jelenére) vonatkozó narratívák, beleértve az utódlási folyamatot is, közvetlenül befolyásolhatják magát a folyamatot.

Kiemeltük a kapcsolatszabályozási folyamatok szemszögéből értelmezhető korábbi kutatásokat, azonban nem gondoljuk, hogy a családi vállalkozásokra vonatkozó kutatások teljes mértékben kiaknázták a fogalom lehetőségeit. Épp ellenkezőleg: úgy gondoljuk, hogy szükség van egy olyan rendszerszintű fogalom alkalmazására, amely integrálhatja az elemi kapcsolati folyamatokkal kapcsolatos korábbi megállapításokat, és elméleti keretet adhat a családi vállalkozásokban fellelhető családi kapcsolatok leírására. A jelen kvalitatív kutatásban tehát arra törekszünk, hogy az utódlási folyamat dinamikájának megértésére vonatkozóan bemutassuk a kapcsolatszabályozási folyamatok hasznosságát oly módon, hogy feltárjuk, a családtagok hogyan birkóznak meg az utódlás kihívásaival, miközben a fent leírt dimenziók mentén szabályozzák kapcsolataikat.

## Módszertan

Az első generáció utódlása során jelen lévő kapcsolatszabályozási folyamatok feltárása érdekében kvalitatív konstruktivista és interpretativista megalapozott elméleti módszertant alkalmaztunk (grounded theory methodology, GTM; Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2008; Strauss & Corbin, 1998). Ha ugyanis a meglévő elméletek nem írják le megfelelően a vizsgált jelenséget, vagy a lehetséges hipotézisek túl absztraktnak bizonyulnak a deduktív teszteléshez, az érzékelt társadalmi realitások vizsgálatához módszertani szempontból a GTM a legmegfelelőbb választás (Suddaby, 2006), valamint a kutatási probléma magában foglalja annak szükségességét is, hogy a szereplők interakcióinak és tetteinek általános modellje kidolgozásra kerüljön (Creswell et al., 2007). A kapcsolatszabályozási folyamatokról és a családi vállalkozás utódlásáról szóló meglévő elméletek ugyan formálták világnézetünket, mégis egy nyitott – azaz „hogyan” kezdetű – kutatási kérdés mellett döntöttünk, ugyanis egyetlen korábbi elméletben sem szerepelt az utódlási időszak során jelen lévő kapcsolatszabályozási folyamatokról szóló közvetlen hipotézis.

A GTM a kutatási adatok rendszerszerű és elméleti szinten megalapozott, induktív (nyílt) kódolását, valamint az elméletfejlesztést, azaz a helyileg érvényes alapvető elméleti modell felépítését jelenti, melynek eszköze a kutatási kérdéshez kapcsolódó releváns társas folyamatok azonosítása (Corbin & Strauss, 2008). Az adatok létrehozásán és elemzésén alapuló megközelítésünkben a Corbin és Strauss által javasolt kódolási paradigmát (elméleti mintavétel az adatok nyílt, axiális és szelektív kódolásával párhuzamosan (Corbin & Strauss, 2008)), valamint Charmaz interpretativista és konstruktivista megközelítését követtük (2014). Interdiszciplináris kutatócsoportunk a kutatási projekttel kapcsolatban konstruktivista álláspontot vett fel; eszerint mi „része vagyunk a tanulmányozott világnak, az összegyűjtött adatoknak és az általunk készített elemzéseknek. Megalapozott elméleteinket az emberekkel kapcsolatos múltbeli és jelenlegi részvételünk és interakcióink, perspektíváink és kutatási gyakorlatunk révén *építjük fel.*” (Charmaz, 2014, p. 17.). Ennek megfelelően a kutatócsoport tagjai és a kutatás résztvevői, azaz a magyar családi vállalkozások elődei és utódai a mélyinterjúk során együtt építették fel és értelmezték a résztvevők utódlási folyamat során jelentkező kapcsolati tapasztalatainak személyes jelentését. Célunk az volt, hogy „a vizsgált világról értelmező ábrázolást, ne pedig pontos képet nyújtsunk”, amelyben „a kutatás résztvevőinek rejtett jelentései, tapasztalati

nézetei – és a kutatók kész megalapozott elméletei – a valóság konstrukciói.” (Charmaz, 2014, p. 17.).

Megközelítésünk kezdetben feltáró és induktív volt, később azonban áttértünk az elméletépítés abduktív logikájának használatára (Bryant & Charmaz, 2007). Interdiszciplináris csoportként a releváns szakirodalommal kapcsolatos beszélgetések és az abban való elmélyülés során „elméleti érzékenység” alakult ki bennünk, miközben tisztában voltunk azzal, hogy „a fejünkben lévő elméletek és szakmai tudás több szempontból is hatással van a kutatásunkra” (Corbin & Strauss, 2008, p. 32.). Ennélfogva tehát a kutatási kérdések megfogalmazásához és a kialakuló megalapozott elmélet értelmezéséhez használtunk előzetes elméleti megfontolásokat. Az elméletépítés azonban nem az elméleti fogalmak igazolását vagy cáfolatát szolgálja.

### **A magyar kontextus**

Az 1990-es történelmi, politikai és gazdasági változások jelentősége folytán a magyar családi vállalkozások átlagosan 1993 körül alakultak (Wieszt, 2019). Ezen cégek többsége az első hivatalos utódlás kihívásaival a 2010-es és 2020-as évek körül szembesült. Ebből a történelmi kontextusból azonban hiányoznak az elődök és utódok prototipikus társadalmi és kulturális viselkedési mintái: azok a módok, ahogyan az előd véget vet a cégben való jelenlegi részvételének és új típusú kapcsolatot épít ki vele, valamint azok a módok, ahogyan az utód megteremti a cégben a biztos pozícióját, és hagyja, hogy a korábbi generáció tagjai megtalálják az új típusú kapcsolatot a céggel. Ezenkívül több tényező is egyre inkább kihívást jelent a családon belüli folyamatok szempontjából. Ezek közé a kihívások közé tartozik többek között a családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos közös társadalmi-gazdasági normák hiánya, a társadalmi bizalom viszonylag alacsony szintje (Keller, 2009), valamint az 1990-es évek jelentős történelmi változásai okozta személyes bizonytalanság tapasztalatai. Ebben az összefüggésben a családok ellenállóképessége és a családok megoldáskeresése és -találása egyre fontosabbá válnak, és így a családspecifikus kapcsolatszabályozási folyamatok lényeges szerepet játszanak az átadás során. Ennélfogva tehát az első generációs családi vállalkozások magyarországi tapasztalatainak tanulmányozása a közép- és kelet-európai kontextuson túl is érdekes lehet azok számára, akik a családi vállalkozásokat olyan gazdasági környezetben tanulmányozzák, amelyek csak évtizedekkel ezelőtt váltak piacgazdasággá, mivel ezek a tapasztalatok egyfajta



„laboratóriumot” jelentenek az utódlási folyamat családi szintű megoldásainak kidolgozása szempontjából.

#### Elméleti mintavétel

A GTM-ben a minőséget és a következetességet a rendszerszerű adatgyűjtés és elemzés közös folyamatai biztosítják (Morse, 2007). Mintavételi stratégiánk célvezérelt mintavétellel indította a folyamatot, majd a kutatási folyamat előrehaladásával elméleti mintavételre váltott. „Az elméleti mintavétel az adatgyűjtés elméletet előállító folyamata, amelynek során az elemző a kialakuló elmélet fejlesztése érdekében egyszerre gyűjti, kódolja és elemzi az adatait, majd eldönti, milyen további adatokat gyűjtsön és azokat honnan merítse” (Glaser & Strauss, 1967, p. 45.).

Az elméleti mintavétel megköveteli a vizsgálati adatokban rejlő különbségek és variációk feltárását. A vizsgálati csoporton belüli heterogenitás fokozása érdekében kezdetben célirányosan különböző korcsoportokból származó első generációs elődöket (vállalkozások alapítóit) toboroztunk, valamint biztosítottuk a minta sokszínűségét a gazdasági ágazat, az alapítási év, a regionális eloszlás és az utódlási folyamat tényleges szakaszának szempontjai szerint is. Az egyéni kapcsolatszabályozási folyamatok családi rendszerszintjének megértése érdekében a családoknak legalább két tagját hívtuk meg (elődöt, utódot, tulajdonost vagy a családi vállalkozás alkalmazottját). Arra is törekedtünk, hogy minden cégből lehetőleg két generáció is bekerüljön a kutatásba. A családi kis- és középvállalkozásokat a Családi Vállalatok Központ szakmai kapcsolati hálóján keresztül kerestük meg. Az interjúzási folyamat első szakaszában számos szülő–fiú és szülő–lány (előd–utód) kettőssel foglalkoztunk. A fejlődő elméleti keretrendszer kidolgozása során rájöttünk, hogy a testvérek és szülők közötti kapcsolatszabályozási folyamatokat a testvérek jelentős különbségekkel érzékelhetik és értelmezhetik. Ezt követően olyan családokat kerestünk fel, amelyek esetében a testvéreket is bevonhattuk, egy esetben pedig a családhoz tartozó utódon kívül a nem a családhoz tartozó tulajdonost is (aki az előd halála után 50%-os tulajdonrészt szerzett meg).

Félig strukturált mélyinterjúkon keresztül tártuk fel a résztvevők kapcsolati tapasztalatait. Annak érdekében, hogy a kapcsolatszabályozási folyamatokról gazdag és megfelelően összegyűjtött adatokat állíthassunk elő, megmutattuk az interjú vezérfonál (interview guide) első tervezetét három különböző családi vállalkozás képviselőinek, akiktől részletes visszajelzést kértünk. A résztvevői

ellenőrzés hozzájárult az interjú-vezérfonal végleges változatának, és az ehhez szükséges közös nyelvezetnek a kidolgozásához. Tág értelemben megfogalmazott, nyitott kérdéseket használtunk, amelyek a következő témák dinamikai szempontjait fedték le: a családi vállalkozás alapításának rövid története; a családtagok a céghez és a többi családtaghoz fűződő kapcsolata; az utódlási folyamat (a család folyamatot illető interakciói, a legfontosabb fordulópontok és a várható jövőbeli lépések, valamint a résztvevők folyamatra vonatkozó saját nézőpontja és a családi kapcsolatok érzékelése); az „előddé” és „utóddá” válás személyes útja (az utód megválasztását illető kapcsolati tapasztalatok, a folyamatot befolyásoló családon belüli és kívüli kapcsolatok, valamint a szakmai szerepek és a családi kapcsolatok változásai a folyamat során); ezen tettek hatása a családi kapcsolatokra, valamint arra, hogy a családtagok és a családi kapcsolati folyamatok hogyan befolyásolták a tényleges utódlási folyamatot. Az interjúkról hangfelvétel, majd erről szó szerinti átirat készült. Az interjúkészítők leellenőrizték az átiratokat, majd az összes azonosítható személyes információ (személyek, cégek, helyek neve) megváltoztatásával anonimizálták a szöveget. Az interjúk mellett munka közben készített feljegyzéseket és elemző feljegyzéseket (memókat) is használtunk annak érdekében, hogy rögzítsük a szubjektív és interperszonális kontextust, az elméleti ötleteket, valamint a kutatók interjúkészítés és kódolás alatt tett megfigyeléseit (Charmaz, 2014).

Az elméleti mintavétel olyan „minták és variációk fegyelmezett keresése”, melyek első látásra nem teljesen nyilvánvalóak az adatokban (Wiener, 2007, p. 304.). A csoportos megbeszélések nemcsak felgyorsíthatják a minták keresését (Wiener, 2007), hanem növelhetik az eredmények érvényességét is azáltal, hogy több szempontot is bevonnak az elemzésbe. Interdiszciplináris kvalitatív kutatócsoportunk egy alapcsoportból (két pszichológus, egy vezetéstudományi közgazdász-szakértő és egy szociológus – a jelen cikk szerzői) és három közgazdaságtani doktori hallgatóból állt, akik részt vettek az interjúkészítés folyamatában. A két pszichológus a kvalitatív kutatás és oktatás terén rendelkezett szakértelemmel, valamint rendelkezett családterápiás képzettséggel és gyakorlattal is. A vezetéstudományi szakértőnek és a szociológusnak a lelki egészség terén is volt képzettsége, a menedzsmentszakértő továbbá gyakorlattal rendelkezett a családi vállalkozásokkal folytatott konzultációt illetően.

Mivel a kvalitatív kutatócsoport szakmai háttere és a kvalitatív módszertannal kapcsolatos tapasztalatai a kutatás megkezdése előtt sokfélék voltak, egy képzési

folyamatot dolgoztunk ki a team számára. Az ezt követő belső műhelyeken és megbeszéléseken a csoport tagjai információkat adtak át egymásnak a családi vállalkozások elméleti és gyakorlati vonatkozásairól, a kvalitatív társadalomtudományi kutatásokról, valamint a GTM-hez szükséges reflektív interjúzásról és elemzési folyamatokról. A csoport minden tagja felvett interjút és megosztotta az azokról készített feljegyzéseit a csoportmegbeszéléseken, ahol az első elemzési kódok készültek. A csoport tagjai saját maguk készítettek szó szerinti átiratokat az első interjújukról, hogy elemezzék saját interjúkészítési gyakorlatukat (a későbbi interjúkat egy profi gépíró írta át). Az első szerző ellenőrizte az egész folyamatot, és kvalitatív interjúkészítési készségeik finomítása érdekében szakmai felügyeletet biztosított a csapattagoknak. Az alapcsoport az elméleti kódolási folyamat és a cikk elkészítése során tovább folytatta a megbeszéléseket.

### **Adatelemzés: A kódolási folyamat**

A szerzők az adatelemzési folyamat során a konstruktivista GTM elveit követték (Charmaz, 2014). Az interjúk során szerzett tapasztalatok kezdeti csoportos megbeszélései megkönnyítették a nyílt kódolási folyamatot is, amely közvetlenül az első interjúátiratok rendelkezésre állását követően megkezdődött. Először is a négy szerző az interjúk átirataiban egymással párhuzamosan nyílt kódokat dolgozott ki, kezdve az első interjúkkal, amelyek során a kutatási kérdést megválaszoló, a szövegekben rejlő kapcsolati tapasztalatok és interperszonális folyamatok jelentéssel bíró mintáit kerestük. Következő lépésként az első szerző az állandó összehasonlító módszer segítségével elemezte a nyílt kódokat (Charmaz, 2014): a nyílt kódokban és az eredeti interjúk kivonataiban olyan hasonlóságokat, eltéréseket és összefüggéseket keresett, amelyek az utódlási folyamattal kapcsolatos családi interakciók és intraperszonális értelmezések értelmes mintázatait alkották. Az adatok állandó összehasonlítása egymással és a kódokkal, valamint a kódoknak más kódokkal és a kódok absztrakt kategóriáival való összevetése fokozatosan egyre elvontabb fogalmakat és elméleti konstrukciókat hozott létre, a folyamat pedig végül egy elmélet kialakulásához vezetett.

A kezdeti nyílt kódolást követően az adatokból kivont mintákat használtuk az első axiális kódok kidolgozásához. Ennek során meghatároztuk azokat a konkrét kontextusokat, alkalmi feltételeket, közvetítő folyamatokat és informatív következményeket, melyek az elemzés legfontosabb jelenségei szempontjából

jelentőséggel bírtak (Corbin & Strauss, 2008). Az elméleti mintavétel elveivel összhangban az első axiális kódok (a fent leírtak szerint) irányították a későbbi interjúfolyamatokat is. Az új axiális kódok kidolgozása a korábban kifejlesztett kódok újbóli felülvizsgálatához is vezetett, a fejlődő kódolási rendszerben pedig érdemi változásokat indított el. Ezzel a körkörös eljárással az axiális kódok telítettsége elérte azt a pontot, ahol az első szerző elkezdhetette az elméleti (szelektív) kódolást (Charmaz, 2014). Átgondolta és átszervezte az előzetes nyílt és axiális kódok rendszerét, valamint elméleti szelektív kódokat alakított ki. Ezenkívül az első szelektív kódok közötti asszociációk grafikus ábrázolásával egy kísérleti elméleti modellt is felépített. A négy szerző munkacsoportja keretében ezután megvitatta a szelektív kódokat és a kísérleti megalapozott elmélet kezdeti modelljét, valamint a csoporttagok elemző feljegyzéseit. Ebben a szakaszban már a kísérleti elméleti (szelektív) kódok irányította az új interjúk kódolását. Ekképpen tehát aktívan részt vettünk a GTM körkörös elemzési folyamatában, amely „nyitott, kiterjedt típusú kutatás, meghatározatlan, szerkezetét pedig az ember »megalapozott absztrakciók« és »helyi érzelmek« kezelésére irányuló saját képessége adja, miközben továbbra is fejleszti elméleti érzékenységét” (Star, 2007, p. 81.).

Az interdiszciplináris csapatmunka a „kutatói trianguláció” (‘investigator triangulation’) révén (Hamlin et al., 2007) javított az eredmények érvényességén. Az első szerző volt felelős az axiális és szelektív kódok kidolgozásáért az interjúszövegek, nyílt kódok, előzetes axiális kódok és a csoporttagok elemző feljegyzéseinek állandó összehasonlításán keresztül. A négy társszerző folyamatosan ellenőrizte az interjúszövegeket a már leírt jelenségek vagy kivételek (normától eltérő esetek) és kiterjesztések jó példáit kutatva, amelyek kiegészíthették vagy módosíthatták az előzetes rendszert. A kódolási folyamat során tartott csoportos megbeszélések ösztönözték az adatelemzés különböző nézőpontjainak kidolgozását, ideértve a családi vállalkozások gazdaságtanából, a családpszichológiából és a szociológiából származó meglátásokat. Az interdiszciplináris megbeszélések hozzáadott értéke akkor vált nyilvánvalóvá, amikor a csoport tagjai olyan kódokat azonosítottak, amelyek tükrözték konkrét elméleti hátterüket: a vezetéstudományi szakértő felismerte a családi tanács kétélű fegyverként való alkalmazását a kommunikációs folyamatokban, a családterapeuta pedig felhívta a figyelmet azokra az esetekre, amikor a döntéshozatali folyamatokban előtérbe kerültek a kapcsolati távolság és közelség szempontjai a

vezetői megfontolásokkal szemben. A kutatói trianguláció mellett elvégeztük az adatok triangulációját is. A mintánkban szereplő minden egyes családi vállalkozásban egynél több családtag középpontban lévő jelenséggel (kapcsolatszabályozási folyamatok az utódlás során) kapcsolatos tapasztalatait és értelmezéseit tártuk fel.

Az általunk alkalmazott módszerek átláthatóságának növelése érdekében (Chenail, 2009) bemutatjuk a kódolási folyamat egy példáját. Az első interjúk során nyilvánvaló volt, hogy az utód karrierjének kezdetét több kapcsolatszabályozási folyamat egyidejű alkalmazása jellemzi. A 3. előd az alábbiakat mondta az interjúkészítőnek (a vezetéstudományi szakértőnek): „Itt [a cégnél] nincs olyan, hogy hétvége, itt nincs olyan, hogy, hogy szabadság vagy... sok egyéb, de ezt azért nem folytatom, mert ezt biztosan jól tudja. A saját fiamat ugyanebbe az irányba szemellenzősen beleterelni, az azért egy felelősség. Na most azért én többször megkérdeztem tőle, hogy nincs-e valami máshoz inkább kedve? És mi odáig jutottunk el ezzel, hogy majd valamikor, évek múltán... akkor majd ő szeretne külföldre kimenni valahova egy akár közép-hosszútávú gyakorlatra is, ezt én támogatom.” A kezdeti nyílt kódolás során a csoport vezetéstudományi szakértő tagja létrehozta a kódot: „az előd szabad utat enged a fiának (az utódnak) a pályaválasztásban”. Az egyik családpszichológus tag azonban rámutatott, hogy az interjúból vett idézet az elődben rejlő ellentmondást is tükrözi, miszerint ő „szabad utat ad” az utódnak, de közben „támogatja a családi vállalkozásba való belépését” is. Az utód interjújának későbbi kódolásakor kiderült, hogy ez az ellentmondás ott is megmutatkozott: „Inkább ő [apám] mondta, hogy, ezt meg ezt kéne, ezzel meg ezzel kéne foglalkozni, és én meg mondtam, hogy rendben.” Mivel a kapcsolatszabályozási folyamatoknak az utód pályaválasztása körüli ellentmondásos mintázatai a többi interjúban is megmutatkoztak, visszatértünk az első idézethez és rájöttünk, hogy metaforaként a „terel” ige erőteljesebb képet fest arról, ahogyan az apa a fiát egy cél felé vezeti, miközben hagyja, hogy mindezt egyedül csinálja. Az axiális kódolás alatt folytatott csoportos megbeszélés során az „in vivo” kód létrehozása érdekében kiemeltük az előd által használt különleges kifejezést (Charmaz, 2014): „Az előd »tereli« az utódot”. Ez az axiális kód szolgált arra, hogy lefedje a kapcsolatszabályozási folyamatok ellentmondásos alkalmazásának összes kontextusát és esetlegességét, melyek az utód pályaválasztása körüli egyezkedéseket jellemzik. A szelektív kódolás során a „terelés” cselekedete jelentős lépésnek bizonyult az utódlási folyamat közös

építkezésével kapcsolatos egyezkedésekben, melyet a „tégláról téglára” kifejezés (egy másik „in vivo” kód) fejezett ki.

A bejövő interjúk nyers adatai, a nyílt kódok, az axiális kódok és az elméleti szelektív kódok formálódó rendszere közötti egyeztetések többszöri iterációi után végül eljutottunk ahhoz a telítettségi ponthoz, ahol a további interjúszövegek elemzése nem eredményezett további módosításokat a kódolási rendszerben és a kísérleti (tentatív) elméleti modellben. Mivel az elméleti mintavétel a telítettség elérésekor véget ér (Suddaby, 2006), a mintánk végül 12 családi vállalkozás 27 interjújából állt össze. A cégek és képviselőik alapvető jellemzőit az 1. táblázat mutatja. A megalapozott elmélet végső kidolgozását – a kapcsolatszabályozási folyamatok utódlási folyamat alatti kísérleti (tentatív) modelljének megalkotását – az első szerző végezte el, szorosan együttműködve a szerzői csapattal.

1. táblázat: A családi vállalkozások profilja

Családi vállalkozás	Alapítás éve	Generáció	Gazdasági ágazat	Résztevők	Családi alkalmazottak száma	Családi tulajdonosok száma	Alkalmazottak száma
1		2	B2B kereskedelem, autókereskedelem	1. utód, 1.2. utód	2	2	20
2	2008	1	Ipar	2. előd, 2. utód	2	1	8
3	1993	1	Ipar	3. előd, 3. utód	3	3	80
4	1993	1	Vendéglátás	4. előd, 4. utód	2		400
5	1992	2	Ipar	5. előd, 5. utód	3	4	180
6	1998	1	Könnyűipar	6. előd, 6. utód	3	1	18
7	1991	1	Könnyűipar	7.1. előd, 7.2. előd 7.1. utód, 7.2. utód	4	4	69
8	1994	2	Könnyűipar	8. előd, 8. utód	3	4	21
9	1985	2	Könnyűipar	9.1. előd, 9.2. utód	2	1	259
10	1985	2	Infokommunikációs ipar	10. előd, 10. utód	2	2	130
11	2002	1	Autókereskedelem	11. előd, 11. utód	3	4	75
12	1984	1	Infokommunikációs ipar	14. előd, 14.1. utód, 14.2. utód	3	2	43

## Eredmények

Az interjúk elemzése során három fő témát (szelektív kategóriát) emeltünk ki, amelyek a családi kapcsolatok szabályozását három irányból közelítik. Az első szelektív kategória („A közös identitás megalapozása”) azokat a folyamatokat

mutatja be, amelyeken keresztül az előd és a kijelölt utód létrehozzák az utódlás lépéseinek kapcsolati keretét és kontextusát. A második szelektív kategória („A közös építkezés szabályozása ’tégldről téglára’”) az utódlás folyamatát a közösen vitt tevékenységek szempontjából írja le, kiemelve az eltérő szempontok körüli kapcsolati egyezkedések folyamatait. A harmadik szelektív kategória („A családi szabályok állandósága és változása”) a kapcsolati és utódlási egyezkedések családi kontextusát mutatja be: azokat az írott és íratlan családi szabályokat, amelyek biztosítják a családi élet és a cégvezetés stabilitását, miközben maguk is változnak.

A három szelektív kategóriában összesen 13 axiális kód írja le a kategóriára jellemző legfontosabb folyamatokat (ld. XX. táblázat). A folyamatok egyéni variációit 47 lineáris kód és a hozzájuk tartozó idézetek képviselik. A szelektív, axiális és lineáris kódokat tartalmazó, teljes, hierarchikus kódfa a XX. mellékletben található.

## I. szelektív: A közös identitás megalapozása: „kik vagyunk egymásnak”

Az utódlásra vonatkozó döntések szempontjából leginkább meghatározó családi kapcsolat az előd szülő kapcsolata a kijelölt utóddal. Az axiális kódokban kiemelt szabályozási folyamatokat előd és utód közösen hozzák létre, miközben kölcsönösen reagálnak egymásra és saját élményeikre. A kapcsolati szabályozási folyamatokban előd és utód egyrészt meghatározzák saját szerepüket, másrészt létrehozzák közös identitásukat.

### **Az azonosulás-élmény eredete és folyamatai: együttes élmény és hasonlóság**

A megkérdezett elődök és utódok kapcsolatát meghatározta, hogy az utód gyermekként és később felnőttként hogyan tudott azonosulni az előd személyes értékeivel, tulajdonságaival, céges és szabadidős aktivitásával. Az egyik előd apa és utód fiú rendszeresen vettek részt vadvízi evezős versenyeken és ebben a cégen kívüli közös szenvedélyben tudott kettejük kapcsolata elmélyülni. „Már ott kialakult egy olyan erős egymásra utaltság, amiért lehet, hogy azt is kéne mondani [a] next-gennek, meg a mostani generációnak, hogy menjetek el, versenyezzetek együtt” (3. utód). Amikor az utód gyermekként fizikailag is közel kerülhetett az apa céges tevékenységének helyszínéhez, több esetben is erős, érzékszervi emlékeket is hagytak az utódban. „két-három hete voltam az egyik telephelyünkön, ahol ugyanez a jellegzetes szag meg kosz volt, és tök jó kis ilyen régi emlékek voltak,

hogy akkor tényleg ott voltunk” (2. utód) Az anyagi vonatkozásokon messze túlmenően a tulajdonosi identitás átadása is egy érzelemdús, kapcsolati esemény, ami a gyermek utód számára az azonosulás további alapját képezte: „volt olyan, hogy többször is, amikor itt [a gyárudvaron] sétáltunk például kézen fogva, akkor, akkor [apám] mondogatta, hogy ez itt, ez mind a tiétek lesz” (3. utód). Más esetben a tulajdonosi identitást az is alakította, ahogy meghitt családi pillanatokban az utód gyermekként közlőrl látta az előd-szülő céggel és a dolgozókkal kapcsolatos dilemmáit, aggodalmait (5. család).

Az azonosulás kétoldalú, dinamikus folyamat. Az elődök oldaláról is felmerült a kérdés, hogy ők mint szülők tudnak-e azonosulni mindazzal, amit a felnőtté váló gyermekük személyiségéből megtapasztalnak. Az elődök számára az utódlás kimenetelében alapvető jelentősége volt annak, hogy az előd az utódot magához hasonló vagy vele éppen ellentétes habitusú személyként észleli. A 3. előd apa által észlelt hasonlóság saját fiával számára az utódlás sikerének biztosító volt: „ezek hasonló... momentumok, mint ami az én életemben is ebben a korban, még napról napra előfordultak, én ebből látom [hogyan az utódlás sikeres lesz]”.

A 7. előd hasonlóan fejezte ki: „szerencsés az az alapító, akinek az utódja hasonlít az alapítóra természetben, képességben, az egy nagyon szerencsés ember. Ezek a vállalatok általában nemhogy túlélnek az első tulajdonosnak a visszavonulását, az alapítónak a visszavonulását, hanem egy nagyot fejlődnek.” A 7. előd azonban csalódott, mert a rá jellemző, határozott, kemény vezetési stílust „... a kisebbik fiam nem vállalta.” A 7. utód számára is nyilvánvaló kettejük különbsége, és nem is kívánja édesapja példáját követni. Éppen ezért ő különbségeik elfogadását hiányolja:

„ez a forrása konfliktusoknak, hogy édesapám egy autokrata, egyszemélyi, erőszakos vezetés hívő. Azt szerette volna, ha én is ilyen vagyok. Én viszont másképp gondolkodom. (...) és azt gondolom, hogy ez [a konfliktus] tulajdonképpen egy ilyen programozott utódlást föl is darált.” (7. utód)

Az ő esetükben előd és utód habitusának különbsége, illetve a különbözőségek kölcsönös leértékelése feloldhatatlan konfliktusokhoz vezetett, és az utódlás folyamata veszélybe került. Ugyanakkor az utód felnőttként is megtartja gyermeki lojalitást az idősödő apával szemben: „ez adottság, a családi kötöttség tulajdonképpen, hogy az ember jó gyerekként próbálja tisztelni az apját, ez a feladata a gyerekeknek. (...) részben azért is, mert eléggé benne van a korban, tehát az idő véges.” (7. utód)



## Távolság és függetlenség szabályozása

Az utódlási folyamat kezdete előtt azok az elődök, akik számára fontos, hogy gyermekük vegye át a céget, megélhetik, hogy ebben felnőtt gyermekük döntésétől függenek. Az előd számára ez a helyzet sok bizonytalanságérzéssel jár, hiszen az utód választhatja az eltávolodást, a cégen kívüli, önálló karrier kiépítését is. Ez az utód számára függetlenséget jelenthet arra az esetre is, ha később mégis csatlakozik a családi céghez, ahol az előd szülő mint főnök vagy tekintélyszemély lesz jelen. A II. családban az utód az átmeneti eltávolodás útját választotta: „az én nagyon egyértelmű álláspontom az volt, hogy én nem kezdek el ott dolgozni. (...) Biztosan ez neki egy bizonytalanság volt, hogy az látta, hogy én nem ott vagyok, hanem máshol vagyok, máshol mást csinálók és élem a saját életemet és ezért nem beszéltük mi meg ezeket.” (II. utód)

Az előd apák eltérő nézeteket vallottak abban a tekintetben, hogy hasznos-e az utódlás folyamatában, ha az utód a cégen kívül szerez szakmai tapasztalatokat. A külsős tapasztalatok szerepének megítélése a szülő-gyermek kapcsolat érzelmi logikáját követte: az az előd, aki fiával összhangban volt és közel érezte magához, úgy vélte a más cégnél végzett munka az utódlás szempontjából „teljesen kilopott idő” (2. előd), mások pedig, akik a különállást hangsúlyozták („[mint] két dudás”), éppen, hogy szükségesnek tartották ezt a tapasztalatot („nem itt kell megtanulni, hanem máshonnan kell a sok okosságokat elhozni ide”, 5. előd). A 10. előd kifejezetten ebbe az irányba terelte volna elsőszülött fiát – sikertelenül: „18 éves volt, amikor mondtam neki, hogy menjél el [távol-keleti államba] egy hónapra, mert rengeteget jártam akkoriban a Távol-Keletre, és onnan vásároltunk. Meg volt beszélve az egyik gyártóval, hogy fogadják, meg vigyáznak rá, de nem volt hajlandó elmenni.” Ez a fiú a további konfliktusok során azután elhagyta a céget és helyét öccse vette át.

## A felelősségvállalás útjai

Az előd apák közül többen is reflektáltak arra, hogy felelősnek érzik magukat gyermekeik jövőjéért. Egyrészt, az előd apák úgy érezték, hogy a cégalapítás és cégfejlesztés mellett nagyon kevésbé tudtak szülőként részt venni az utódok gyermekkorában. Másfelől egy előd annak a döntésnek a felelősségét emelte ki, hogy apaként a cég átvétele felé orientálja-e a fiát, amivel terhet helyez rá:

„Nem annyira biztos, hogy szerencsés az, hogy egy apa... a gyereket, a fiát, bármennyire is szeretné is, orientálja ebbe a... tehát a saját maga... a családi

vállalkozás irányába. Mert azért lássunk világosan, ez egy életet igényel. Tehát ahhoz, hogy valaki létrehozzon egy ilyen 2,5 milliárdos vállalkozást, az az életébe, életébe kerül.” (3. előd)

Az elődök közül többen azt is saját felelősségüknek érezték, hogy a céget olyan állapotba hozzák, ami az utód számára megkönnyíti az átvételt. Ez a cég működésén túl a vezetővé váló utód hosszútávú jóllétét is szolgálja:

„Én azt mondom, hogy az utódlásban óriási szerepe volt annak, hogy ezt a cégszerkezetet létrehoztuk, mert ebben az esetben, ha én most azt mondom, hogy: 'Kiszállok, [lányom], csináld tovább!', akkor az halál. Az úgy halál, hogy... rábízom a lányomra, rábízok egy olyat, amelyik egy időzített bomba...” (5. előd)

Az utódokban is megjelenik az előző generációért vállalt felelősség. Ha az előd apa gondoskodott a cég felkészítéséről az utódlásra, az utódok annak a felelősségével is szembesültek, hogy ők lesznek hivatottak életben tartani és továbbfejleszteni édesapjuk alkotását, ami „egy keserű és egy édes teher” (5. utód). Másfelől, az idősödő szülőkről való gondoskodás felelőssége is az utódokra hárul és ez az utódlás vállalásának motivációjában is szerepet kap. A kölcsönös felelősségvállalás jelentősége azokban az esetekben válik nyilvánvalóvá, amikor – mint az 1. család esetében – az elődök nem tájékoztatják megfelelően az utódot a cég nehéz helyzetéről. Ez a döntés – több más családi konfliktussal együtt – az utódlás teljes folyamatára rányomja a bélyegét. Az utód gyermekek azonban még abban az esetben is felelősséget érezhetnek szüleikért, ha a szülő maga nem tudott gyermeke mellé állni és nem vállalta a cég rendbetételének feladatát az utódlás előtt.

### **Több családtagra kiterjedő „családi identitás”**

A megkérdezett elődök és utódok közül többen megfogalmaztak olyan sajátos tulajdonságokat vagy erősségeket, amelyek nemcsak egy-két családtagra, hanem a család működésmódjára voltak jellemzőek. Ezek a pozitív tapasztalatok a családi összetartás, családon belüli azonosulások során születtek. Felidézésük és kimondásuk a büszkeség érzését hozza és tovább erősíti a családot, illetve az előd és az utódközösségét, közös identitását.

A 2. előd például, aki büszke volt fiára, mert „tud ötletelni és elég szabad a gondolkodása”, úgy látta, hogy náluk ez egy közös családi vonás – azaz mindhárom gyermeke szabadon gondolkodó, vállalkozó alkat, és „egyik sem lesz alkalmazott”. Az 1. utód, aki sok viszontagságot élt meg családjában az utódlási folyamat során, úgy találta, hogy az ő családi történetük már többedik generáción át egy sok törést

elszenvedett, de „mindig újra induló történet”. A 4. családban a családtagok, szülők és gyermekek szoros közelsége és összetartozása jelent meg több családtag elbeszélésében, mint fontos családi érték. A 4. előd szavaival: „folyamatosan szoros jelenlét volt”, az utód pedig így fogalmazott: „nálunk a fő üzenet, hogy 'csak a család', szóval az összetartásban rejlik a sikerünk”.

## 2. szelektív: A közös építkezés szabályozása „tégláról téglára”

A második szelektív kategória azt írja le, ahogy előd és utód közösen, egymásra reagálva tesznek konkrét lépéseket az utódlás folyamatában. Az axiális kódok ebben a kategóriában arra a kérdésre adnak választ előd és utód elmondásában, hogy „mit teszünk együtt?”

### Kiválasztás és bejelentkezés

A családon belüli utódlás folyamata akkor tud megindulni, ha az előd olyan kapcsolatot alakított ki gyermekeivel, hogy azok vállalják az elköteleződést az előddel való együttműködésben. Több gyermek esetén az előd feladata, hogy kiválassza azt a gyermekét, akire a cég vezetését bízta majd. A választást kisebb részben szakmai szempontok, jelentősebb részben szubjektív preferenciák és a hagyományok alakítják: a megkérdezett apák jellemzően az elsőszülöttet, illetve – amennyiben volt – a fiúgyermeket részesítették előnyben a cégvezetői posztra. A 8. előd azonban kénytelen volt megváltoztatni eredeti döntését, és a szakmailag alkalmasabb másodszülött lányát választani utódjának, ami azután sok feszültséget szült a cégvezetővé váló női utód és a neki elszámolással tartozó báty között:

„A mi esetünkben ezt nehezen tudták a testvéreim elfogadni, főleg azért, mert... mint egyetlen férfitestvér, tehát... a fiú a családban, a bátyám... az volt, hogy majd ő. (...) Ezzel a pozícióváltással felelőségek, munkakörök alakulnak ki. Amihez tartanunk kell magunkat. Inkább itt kezdődtek a problémák. Az, hogy én miért vonok valakit felelősségre, mert hogy én... nem tudom, tehát ilyen gyerekes dolgok, tehát hogy... [bátyám szerint] 'én mindenkit irányítani akarok' vagy hogy én 'miért kérek számon'”. (8. utód)

Ilyenkor a cégvezetés és a családi élet szempontjából is kritikus, hogy az apa hogyan tudja fenntartani szövetségét a cégvezetőnek kijelölt utóddal és a cégben más pozíciókat betöltő gyermek(ek)kel is. Amennyiben – mint a 8. családban – az

apa a vezetői utód gyermeke és egyúttal a többiek felé is ki tudja mutatni a (szülői) elfogadását, akkor a konfliktus sokkal kevésbé hat negatívan az utódlásra.

Miközben a cégvezető utód kijelölése alapvetően az előd döntésén múlik, az utódok is megtalálják a módját, hogy jelentkezzenek erre a szerepre. Megnehezíti az utódlás folyamatát, ha az előd gyermeke bejelentkezik ugyan a vezetői posztra, azonban az előd még alkalmatlannak tartja őt a posztra. A 9. utód, akinél az elhúzódó utódlási folyamat során stresszbetegség alakult ki, így idézte fel apja szavait: „már majdnem a hídon vagyunk, de még mégsem, de még védem a gyereket, mert a gyereket, nem a felnőtt vezetőt látom benne’...”.

Amikor az idősödő előd hosszú idő elteltével sem győződik meg arról, hogy valamelyik leszármazottja alkalmas lenne a cégvezetésre, akkor a bizalma a külső szakértők felé fordul. A 7. utód, akivel előd apja mindig is elégedetlen volt, azt tapasztaltja, hogy apja jobban megérti a magát a külsős vezetővel: „És, érdekes módon, az édesapám őt [a külsős operatív vezető] ilyen szempontból elfogadja. Nagyon sok ilyen történetem van, hogy ugye, vagy én kitalálom az operatív vezetővel, vagy együtt találjuk ki, és aztán ő sikerre viszi. Ellenben, hogyha én vinném, akkor az megakadna.” Ezzel szemben a fiában maximálisan megbízó 2. előd kifejezetten tart a külső szakember bevonásától: „ha maradok a tulajdonos és egy ügyvezetőt odateszek, akkor az nagyon nehéz... ő, tehát a saját logikája szerint, ott fog hagyni.”

### **Előd szabadon hagyva „tereli” utódot**

A reménybeli vagy kijelölt utód gyermek pályájának alakítása a szülő-gyermek kapcsolat folyamatos kölcsönhatásaiban történik. Az előd oldaláról nézve a cég mint életmű családon belüli folytatása nagy jelentőségű. Előfordult, hogy az előd egyazon interjúban megfogalmazta gyermeke szabad döntésének fontosságát („inkább eladnám a cégem, mint hogy bármelyiküket arra kényszerítsem, hogy ne azt csinálja, [amit szeretne]”, 2. előd), valamint kimondta, hogy szülőként igényt tart gyermeke pályaválasztásának befolyásolására: „de ennyire már csak beleszólhatok, hogy egyrészt szempontot adok neki, hogy 'Te figyelj, azért valamiből meg is kell élned majd', már bocsánat...” A 3. előd szintén úgy vélte, tiszteletben tartotta fia döntéseit: „Na most azért én többször megkérdeztem tőle, hogy... nincs-e valami máshoz inkább kedve?” A 3. utód ezzel szemben úgy látja, hogy nem volt kész terve, ezért apja tanácsait követte: „Inkább ő mondta, hogy ezt meg ezt kéne, ezzel meg ezzel kéne foglalkozni, és én meg... én meg mondtam, hogy, hogy rendben.”

Az előd által alapított cég pusztán léte helyzetbe hozza a gyermekeit, hiszen az utódlás kérdése jelen van már gyermekkoruktól kezdve. Az utódok, akik gyermekként vagy fiatalon tulajdonrészt kapnak szüleik cégében, azt is megélik, hogy a tulajdonlás élménye számukra „determinálja a jövőt” (3. utód), vagy a 2. utód szavaival: „Valakinek át kell venni – az én legyek”. Ennek az utódnak viszont kihívást jelent, hogy más irányú tervei nehezen felvállalhatók apja felé. „Szerintem kábé ő [apám] volt az, aki így suttogott, tehát hogy tehát hogy... belém próbálta, nem is tudom, hogy nevelni vagy nyomni, hogy akkor azért itt számítanak rám. (...) ... ő nem tud arról, hogy én versenybringákat akarok csinálni ...” (2. utód)

Több utód is küzdelmesen élte meg, hogy amikor saját apja lett a főnöke, olyan függő helyzetben találta magát, amire korábbi munkahelyein nem volt példa. A függőség-érzések és az önállósági törekvések jelenléte előd és utód kapcsolatában - a kapcsolat más jellemzőivel együtt - befolyásolták az utódlás lépéseinek megvalósítását. Ez olyan esetben volt a legnehezebb, amikor az utód korábban más cégben már vezető pozíciót töltött be (pl. az 5. családban), de a családi cégben saját apjától nem kapta meg a szabadságot és felelősséget („mindig mondta, hogy azt kéne írni a névjegykártyámra, hogy 'amihez neki nincs kedve, azt én csinálom'”), ugyanis az apa alárendelt pozíciót jelölt ki számára:

„itt nagyon erősnek éreztem [apám reakcióját]. 'Hát te a kislányom vagy, te csak figyeljél, hallgassál', és közben én más embernek a milliárdos cégében ügyvezető voltam teljes hatáskörrel (...) itt meg: 'figyeljél, én tudom, te ehhez nem értesz'. És nem is úgy éreztem, de nem is volt lehetőségem megmutatni, hogy mihez értek.” (5. utód)

### **Egyezkedés a mozgástérről és az önállóságról**

A legtöbb esetben az utódlás lépéseinek kialakításában is az elődnek van meghatározó szava, különösen, ha egy pályakezdő utód csatlakozik a céghez és az előd apa írja elő a céges tapasztalatszerzés szerinte optimális módját: „Lépcsőről lépcsőre való előrejutás, a tégláról téglára való építkezés. Betenni valahova egy fiatal munkavállalót bárki másnak a vezetőjeként, még ha tulajdonos is a cégben, az egy át nem gondolt lépés. (...) Szó sem lehet róla.” (3. előd) A céghez való csatlakozást követően előd és utód kapcsolatában sokféle egyezkedés indul meg. Az utódok rendszerint önálló mozgástérért, a hibázás lehetőségéért küzdenek az elődökkel, akik viszont védelemből, bizalmatlanságból vagy hiúságból nehezen engednek az utódnak döntési szabadságot. A 9. családban a cég egyik legnagyobb megrendelőjétől jövő külső visszajelzés is hozzájárult ahhoz, hogy az előd nagyobb

mozgásteret adjon az utódnak: „És akkor sikerült meggyőzni édesapámat, nekik és nekem is, hogy... hadd hibázzak, csak hagyjon már dolgozni.” (9. fiú utód)

Az utódlás kimenetele szempontjából lényeges, hogy e konfliktusos folyamat során előd és utód hogyan tudják felvenni egymás nézőpontját. A 8. előd felidézte, hogyan kérte őt lánya, hogy „Apa, te, nagyon kérlek, ha valami van, akkor szóljál nekem, de te ne intézkedjél. Ne intézkedjél, mert lássák azt, hogy én vagyok itt a főnök.” Az apa fenntartaná a beleszólás jogát, de közben elismeri lánya igényének jogosságát: „Kicsit tiszteletlen volt, de alapjába véve igaza volt neki, persze, - csak rosszul esett” (8. előd). Az 5. utód olyan kapcsolatra vágyott, amelyben az előd szabadságot és hibázási lehetőséget ad, miközben a megfelelő pillanatokban megvédi és támogatja tudásával: „[ha] én itt kiélhetem amit én itt akarok, és saját mozgásterem van, akkor ez teljesen más. (...) Hanem... addig kapjon már el, amíg él (*nevet*). Mert ne, ne hagyjon egyedül azzal, hogy (...) én biztos sokat fogok [hibázni]”.

Az önálló mozgásterért folytatott küzdelem különösen nehézzé vált azokban az esetekben, amikor előd és utód között nincs meg egymás elismerése: az utód önállóságáért vívott küzdelme feloldatlan marad, ami minden szereplő számára megterhelő. A 7. előd például régóta elégedetlen fiainak megengedőbb vezetési stílusával. A 7. vezetői utód kiállna saját megoldásaiért, ezt azonban az apa nem értékeli, inkább magánál tartja az irányítást. Ez viszont megakasztja az utódlást:

„Tévedés ne essék, én nem gondolom azt, hogy minden jó, amit én csinállok, vagy amit én kitalálok, mert van, amikor az a jó, amit az ő módszere, és van, amikor az én módszerem. De ettől függetlenül alkatilag nem fogok tudni olyan lenni, mint ő, és ezt el kellett volna fogadni. Az utódlásnál tehát arra tudok építeni, amim van, és tulajdonképpen, itt a dolog [az utódlás] ezzel így kicsit elbukott, megmondom őszintén.” (7. utód)

### **Utódlás mint új kezdet**

Az utódlás folyamatának lezárása a megkérdezett elődök számára nagyon különböző jelentéseket nyer. Az, hogy az előd milyen perspektívát lát a maga számára a vezetés átadásában, összefügg azzal, ahogyan az előd és utód egymás közötti egyezkedése zajlik. Ahol a konstruktív egyezkedési folyamat háttérében előd és utód kölcsönös azonosulása áll (például a 2. családban), ott az előd számára az átadás új perspektívát nyithat: „egyszer csak arra ébredtem, hogy 'Basszus, hát ez milyen nagy lehetőség lenne!', hogy legidősebb fiamnak odaadom [a kereskedő

céget].” (2. előd) Azok az elődök, akik nem tudtak bizalomteli szövetségre lépni gyermekeikkel, a befolyás megtartásának igényéről számoltak be az átadással kapcsolatban, ami összekapcsolódott bennük a cégért való aggodalommal és az inaktív életforma elutasításával:

„Arra nem vagyok alkalmas, az biztos, ameddig működőképes vagyok, hogy én elmenjek haza zabot hegyezni. Az nem az én világom. Azt én úgy gondolom, hogy el tudom viselni, hogy ezt a céget már nem vezérlem, de van benne szavam, ez azért lényeges. Hogy mi lesz, meg hogy folytatódik a cég sorsa, pillanatnyilag én nem látom, hogy a család vinné ezt tovább. Nem kizárt, de nem látom, viszont nem akarom, hogy ez a cég megdögöljön.” (14. előd)

Több családban az előd a „távoli híd” metaforáját használta az átadásra: „Akkor beszéljünk arról, hogy hogyan megyünk át a hídon, (...) amikor ott járunk a hídnál” (3. előd), ami az előd átadással kapcsolatos ambivalenciájának és halogatásának a metaforája is volt. A 9. utód az átadás konfliktusos elhúzódása során sokat hallotta apját a „távoli hídra” hivatkozni. Az egyik ilyen veszekedés után megrendelt egy szimbolikus hidat ábrázoló festményt, amit az irodájában helyezett el. Így a híd új, pozitív jelentést nyert a számára: „mindig a híd az, amit követni kell, és amúgy így is, úgy is, akárhogy nézzük, összeköt bennünket” (9. utód)

### 3. szelektív: Családi szabályok állandósága és változása

Az előző két szelektív kategóriában leírtuk annak variációit, ahogyan elődök és utódok egyeztettek kettejük kapcsolatáról, a kapcsolat változásairól, valamint az utódlás menetéről. Mindez szorosan összefüggött a család hagyományaival, a kialakult szerepekkel, a kommunikáció és a változtatás családi szabályaival. A 3. szelektív kategória azt mutatja be, hogy az utódlás során a kapcsolati egyezkedések milyen családi és tágabb történeti kontextusban, milyen családi szabályok szerint történtek.

#### Transzgenerációs folyamatok

Előd és utód kapcsolódásának módját a tágabb család és társadalom folyamatai is befolyásolták. A megkérdezett elődök mindnyájan a szocialista diktatúra magyarországi bukását követően alapították cégüket, amikor a szabad gazdálkodás először lehetségessé vált. Volt olyan utód, aki szerint ezzel magyarázható, hogy apja életében kiemelt érzelmi jelentősége van a vállalatnak:

„[Édesapám] még a háború előtt született, a második világháború előtt, tehát igen széles politikai berendezkedéssel és mindennel találkozott élete folyamán, úgyhogy neki az aktív munka évei, a fiatalos munka évei, az mind, ugye, bedarálódtak, tulajdonképpen, a régi rendszerben. És itt a rendszerváltásnál nyílt ki ez a kapu” (7. utód)

Több esetben az előd maga is vállalkozó családba született. A szocialista államosításkor – az előd gyermekkorában – azonban az elődök szülei elveszítették vagy feladták saját vállalkozásukat, így az interjúalany elődök felnőttként új vállalkozást indítottak. Az elődök tapasztalata szülei vállalkozásáról és annak sorsáról komoly érzelmi jelentőséggel bír:

„Gyerekkoromra, amire emlékszem, hogy ugye ez a hagyományos családi vállalkozás volt, a dolgozók egy része hozzánk járt ebédelni, mert anyám főzött rájuk, én meg 5-6 évesen vittem a teát a műhelybe a melósoknak”. (14. előd)

### **Családi szerepek szabályai**

Az általunk megkérdezett elődök mind apák voltak, és (a 4. előd kivételével) olyan egyezséget alakítottak ki feleségükkel, amely szerint a feleségek (anyák) a háztartás és gyermeknevelés feladatait látják el, bizonyos esetekben a cégben adminisztratív munkát is végeznek, a vezetésbe azonban nem szólnak bele: „A feleségemnek a szerepe az, hogy ő otthon... otthon teszi a dolgát és az én hülyeségeimet megpróbálja tolerálni... (...) Ő a gyerekeim anyja, az én társam... Ő a háttérember. A backoffice.” (5. előd) Amikor 5. előd és idősebb lány utódja elkezdtek kialakítani a vezetői szerepét és önálló döntési körét, az elődnek nehezebb esett lányának önállóságot biztosítani, és nem „backoffice”-ként kezelni őt. Az egyébként bizalmas kapcsolatban lévő apa és lánya konfliktusait éppen ez okozta (ld. 2. szelektív). A 4. (női) utód tapasztalta meg a mintában egyedülként, hogy szülei a vállalkozás kezdetén egyformán aktívak voltak és „húzták [előre] egymást folyamatosan” (4. női utód). A 4. utód saját maga követni szeretné édesanyja példáját:

„hát nehéz lenne úgy élni a mindennapjaimat anyaként, hogy nem tudok [a projektemről], vagy nem vagyok szervesen a része. És egyébként én nem is az a női típus vagyok, aki így otthon tudna ülni.” (4. női utód)

### **Kommunikációs szabályok és transzparencia**

Az egyéni igények, valamint az egymás iránti elismerés egymás felé való kommunikálása nagyban befolyásolja a családtagok érzelmi megélését, mentális



jóllétét. Az általunk megkérdezett családok jelentősen különböztek egymástól abban, hogy hogyan használták a kommunikáció formáit a kapcsolatok és az utódlási folyamat szabályozásában. Az 1. család működésének része volt, hogy az apai és anyai elődök semmilyen információt nem osztottak meg a cégben dolgozó lányokkal: a cég adósságai azután derültek ki, hogy a lány átvette anyja 50 %-os tulajdonát a cégben, amit a kapcsolatok további sérülése követett: „a történések miatt, amik voltak, egy évig nem is beszélünk egymással”.

Más családokban a cégről való családi kommunikációnak kijelölt módja és ideje van, ezt többen „családi tanácsnak” nevezték. Amikor azonban a családi kapcsolatokban jelen van a bizalmatlanság, még ebben a formában is lehetséges, hogy: „[Apám] nem olyan rég az ügyvédünkkel készítettett egy társasági szerződésmódosítást, ahol, tulajdonképpen, a két másik tulajdonostársamat, hát, nem azt mondom, hogy átverte, de, tulajdonképpen, megvezette.” Ebben a fajta családi kommunikációs működésben az utódoknak ahhoz kell alkalmazkodni, hogy az apa fontos döntési pontokon visszatartja az információt. Volt család, ahol viszont a családi szabályok írásba foglalása tűnt fenyegető lehetőségnek:

„Mi ezt [a munkamegosztás családi szabályait] fel tudtuk azért magunk közt osztani, ezt mi nem írtuk le, szóval hogy vannak családi szabályok, vannak, akik le, le tudják írni azt, hogy kinek mi a feladata, és írásban megvan, minálunk ez nincs meg. ... és én úgy gondolom, hogy talán nem is kell, és ezt szerintem nem is tudtuk volna előre leírni. (...) ha... te vagy mondjuk az édesapám, és te nem tartod be, akkor én leszek rád mérges, fordítva ugyanez, és előbb-utóbb rá fog menni a munka családnak a rovására.” (9. férfi utód)

Azokban a családokban, ahol a családtagok elégedettek voltak vezetés családon belüli átadásával, az interjúban előd és utód többször is elismerték egymás pozitív tulajdonságait és képességeit. A 8. előd például úgy beszélt lányáról, akinek már átadta a céget, mint aki számára „nincs lehetetlen és kemény iszonyatosan”. A 2. előd mondja vezetési utód fiáról, hogy neki „sokkal nagyobb érzéke van az emberekhez, mint nekem, tehát sokkal jobban bánik velük”. Több családban azonban nehézséget jelent az elismerések kimondása egymás között, különösen az elődök részéről. Az 5. utódnak kifejezetten hiányzik az apa pozitív visszajelzése, amit apja szerinte az ő védelmében nem tesz meg:

„Én is azt szeretném, ha a saját gondolatom miatt lennék megítélve, a hozzájárulásom miatt és néha nehéz elengedni, hogy ő meg nem adja meg ezt a pozitív visszacsatolást, szóval ő véleményez, de nem dicsér feltétlenül, csak

másnak, de a szemedbe nem. De aztán kiderül, hogy valami jót is mondott, csak nem mondja a szemedbe, 'nehogy elbízsd magad' – ezzel a címszóval." (5. női utód)

Még ennél is nehezebb az utód számára a lojalitás fenntartása akkor, amikor az apa rendszeresen mond róla kritikát, akár mások előtt is. Az I. utód szerint apjának ez a viselkedése „mindent nagyon megnehezített. Akár az előre tartó mozgást is.” A 7. utód pedig a hasonló helyzetet így élte meg: „akkor majdnem felálltam, megmondom őszintén, annyira rosszul esett.” Bizalmat erősítő kapcsolódásként éltek meg az utódok, ha nyíltan lehetett az előd apával konfrontálódni. Az utódlási folyamatot is előrevivő tapasztalat volt például az 5. családban a nyílt konfliktusok vállalása, amiből azután, ha nehezen is, de közösen elért változás születhetett: „... egy év után ezt így kitaláltuk közösen. Abban is voltak viták.” (5. lány utód)

### **Az öröklés / öröklés hagyás szabályai**

A tulajdonosi lét a családi cégekben nem pusztán jogi státusz. A tulajdon kapcsolati jelentése sokféle lehet, amit a kimondott és kimondatlan családi szabályok alakítanak. A családok jelentős részében a céges tulajdonhoz jutás a gyermekség (vérség) jogán járt, minden testvérnek egyenlő mértékben, és nem társult hozzá a cégbe való belépés kötelezettsége: „tehát, amit én felépítettem, abból a kap, ha a legidősebb fiam csinálja, abból kapjon egy tisztas ügyvezetői fizetést, mint amit kap az ügyvezetőm, és ami marad azon kívül, azt meg osszák három felé” (2. előd). A 4. családban szintén minden gyermek nevén szerepel céges tulajdon, az utód gyermek azonban erre nem úgy tekintett, mint tényleges tulajdonra, hanem mint ami felett valójában apja rendelkezik: „nincs olyan érzetünk, hogy mi tulajdonosok lennénk olyan cégekben, amiben mi nem veszünk aktívan részt.”

Ezektől nagyon eltérő elképzelést képviselt a II. vezetési utód: a tulajdon nem „örökléssel” kellene, hogy továbbmenjen a következő generációba, hanem teljesítmény és érdem alapján:

„millió ilyen példa van, amikor érdemtelenül jut előre egy családtag, és hogy ennek milyen demoralizáló hatása van. És ezt azért így nem értik, anyu sem, az öcsém felesége sem, tehát azt se értik, hogy én mit csinállok, nem is értik a munkámat. Már kísérletet se teszek arra, hogy ezt elmagyarázzam. (...) Mert hogy ő [anyu] úgy fogja fel, hogy ez a család, de hogy nem, ez egy cég, ahol teljesítményelvűség van!” (II. vezetési utód)

Ezzel azonban egyedül maradt a saját családjában. Az előd apa ragaszkodott ahhoz, hogy másik két gyermeke is tulajdonhoz jusson, így végül egy „előre hozott végrendeletet” alkotott, amiben vezetői utód fia nagyobb részt örökölt testvéreinél. Ezt követően „családi tanácsot” hoztak létre, és az előd arra készül, hogy ezentúl minden szabályt írásba foglaljanak: „szabályozzuk az öröklődést, szabályozzuk a házasságot, az első házassági szerződés a feleségem és köztem köttetett. Ez lesz a minta.” (II. előd)

### **Az elengedés szabályozhatatlan**

Az utódlási folyamat utolsó, érzékeny időszaka az utód visszavonulása. A még aktív elődök közül többen nem tudták összeegyeztetni törekvéseikkel, önmagukról alkotott képükkel a céges folyamatok kontrolljának elengedését, a cég mindennapjaitól való eltávolodást. Mindez azután számos családban konfliktusokhoz vezetett, amiben az előd képviselte a változásnak való ellenállást, a többi családtag pedig a változás igényét. A cég átengedését több családban is az anyai elődök támogatták, azaz az alapítók feleségei: „én arra próbálom rávenni [a férjemet], hogy egy kicsit jobban, lazábban át kell adni, mert ez az élet rendje.” (7. anyai előd) A 7. apai előd viszont úgy érzi, a „döntő szót” nem engedheti át: „Ezért ezt jelenleg fenntartom. Nem tudom, meddig leszek még ítélőképes, és hogy mondjam, tette kész... addig ezt fõnn fogom tartani.” Az utódok több családban is azzal hozták összefüggésbe az elődök ragaszkodását a cég aktív ellenõrzéséhez, hogy az alapító apák érzelmi kötõdést alakítottak ki a céggel: „azért ez az õ gyereke, és nem tud tõle elszakadni, és egy folyamatos aggodás van benne, hogy mi lesz az õ gyerekével.” (7. vezetési utód)

Ez a fajta szembenállás, ahol az előd a változatlanság képviselője, és a többi családtag pedig a változásé, mélyebb szinten a halál metaforájával kapcsolódott össze. Az elődök a cég, azaz saját tulajdonrészük és addigi életük elengedését a személyes elmúláshoz hasonlítják. Az utódok pedig az előd biztonságot adó jelenlétének megszűnésének lehetőségéről „rémálomként”, a lehető legrosszabb eshetőségként beszéltek. Az utódok megértésében az előd ragaszkodása a cégben vállalt szerephez az előd életben maradásának záloga lesz – saját ezzel kapcsolatos küzdelmük pedig az előd apa életben maradása támogatásának eszköze:

„én azt gondolom, hogy én ezzel tisztában is vagyok, hogy ő... ő addig él, amíg dolgozik. Szóval nem tudom elképzelni, hogy ő nem jön be dolgozni, tehát öt roki kocsival is be kell majd tolni, hogy ha száz évesen be akar jönni, biztos. De szerintem ez rendjén is van.” (5. utód)

## Megbeszélés

A tanulmány célja annak azonosítása volt, hogy a családi kapcsolatszabályozási folyamatok hogyan támogatják vagy éppen hátráltatják a családi vállalkozások utódlási folyamatát. A családi kapcsolatokat illetően azt tapasztaltuk, hogy a családi vállalkozások családon belüli utódlása olyan folyamat, amely az előd és a fiatalabb generáció(k) családtagjai közötti folyamatos egyezkedések hálózatán keresztül valósul meg. Az egyezkedések hálózata három fő kapcsolati feladat (a szelektív kategóriák) és a kapcsolati folyamatok megfelelő alcsoportjai (az axiális kódok) köré szerveződik. Mindezeket megalapozott elméleti modellünkben alább kifejtjük.

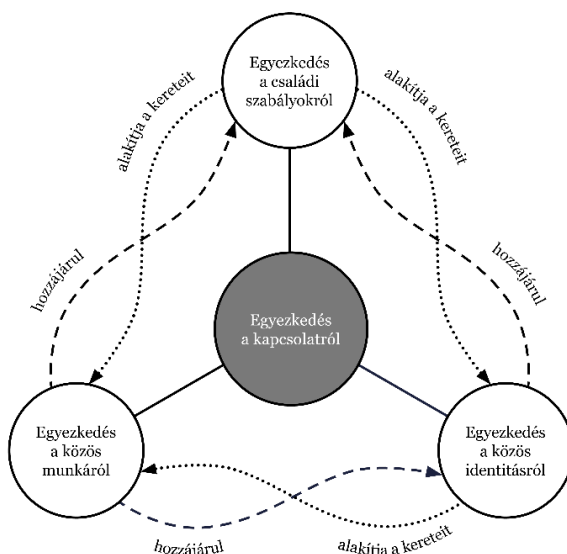
### A javasolt megalapozott elmélet

A kutatás résztvevői által leírt, utódlás alatti kapcsolatszabályozási folyamatok folytonos összehasonlítása alapján három fő kapcsolati feladatot azonosítottunk, amelyekkel az előd–utód kettősök az utódlás során szembesülnek: (1) a közös identitás alakítása, (2) a közös építkezés egyeztetése és (3) a családi szabályok kezelése. E kapcsolati feladatok a családi kapcsolatokban eredendően jelen vannak, a család és a cég sikere pedig az ezekről a feladatokról folytatott egyezkedések sikerétől függ. A kapcsolatszabályozási folyamatok és a fölérendelt kapcsolati feladatok folyamatos kapcsolatban állnak egymással, és ezek a dinamikus folyamatok befolyásolják az utódlással kapcsolatos döntéseket (lásd az 1. ábrát). A pozitív közös élményekkel kísért koragyermekkorai vagy fiatalkori tapasztalatok jelentős szerepet játszanak a tulajdonos és az utód *közös identitásának* megalapozásában. A közelség és kölcsönös támogatás helyzeteinek érzelmileg telített tapasztalatai alkotják az optimális távolságra és kölcsönös felelősségvállalásra vonatkozó jövőbeni egyezkedések keretét. Ezek a folyamatok megerősítik a családtagok kiterjedt közös identitását. A közös identitás kölcsönös elismerése pedig alapját képezi a *közös építkezés* lépéseiről folytatott egyezkedéseknek, például az utód fokozottabb részvételéről vagy cégen kívüli tapasztalatszerzéséről szóló döntéseknek. Mivel a közös identitás a kontrollra irányuló erőfeszítésekkel kapcsolatos tapasztalatokat, valamint a szülő és a gyermek közötti differenciálódást is tükrözheti, az egymással összefüggő lépések megvitatása oda vezethet, hogy a lehetséges utód eltávolodik a szülő vállalkozásától és önálló karrierbe kezd. Más családokban, ahol a közös identitás a

szülő-gyermek kapcsolatban érzelmi közelséget és erős kölcsönös felelősségérzetet tükröz, a lépéseket oly módon alakítják ki, hogy az utódok a lehető leghamarabb elkezdjenek dolgozni a családi vállalkozásban. A „külső munkatapasztalat” gondolata számukra tehát haszontalannak tűnhet. A mód, ahogyan a tulajdonos és utódja megvitatja az egymással összefüggő lépéseit, hozzájárul a közös identitás további fejlődéséhez. Erre a folyamatra példa a tulajdonos és fia lépéseiben érzékelt hasonlóság (azaz az alacsony differenciálódás, mely egyben a közelség jele is), amely arra készteti a tulajdonost, hogy a családi vállalkozást illetően sikeres utódlási folyamatot lásson előre és létrehozza az utódlás közös narratíváját. Ezzel szemben azonban ahol a személyiség és a hozzáállás érzékelt különbségei a közös identitás hiányához vezetnek, az előd és az utód egyaránt az utódlás során tapasztalható erősebb konfliktusokról számol be. Ezekben az esetekben a szülő és az utód egymás iránti bizalma alacsony, és az elvárások erősen kontrollálóak, anélkül, hogy bármiféle jövőbeni kilátás lenne az egyezkedésre, az előd pedig a vezetői pozíció betöltésére egy külső személyt is meghívhat.

A közös identitásról szóló egyezkedések – valamint az, hogy ezek az egyezkedések hogyan irányítják az egymással összefüggő lépéseket – hozzájárulnak a *családi szabályok* megvitatásához. A családi szabályokról folytatott egyezkedések – és a szabályok módosításának módja – befolyásolhatják a családi szerepekben (szülő és gyermek, vezető és családtag, nő és férfi) megtapasztalt közelséget és differenciálódást, valamint a kölcsönösen transzparens családi kommunikáció lehetőségét. Úgy tűnik, hogy a családtagok hozzáállása a differenciálódást és autonómiát szabályozó családi szabályok változásához szoros kapcsolatban áll az utód saját autonómiájával kapcsolatos tapasztalataival, valamint a cégen belüli vezetői hatáskörével. A módosított családi szabályok alakítják az utódlási folyamat további lépéseinek hátterét (például a családi és nem családi vezetéssel és tulajdonlással kapcsolatos döntéseket). Mindezek a folyamatok hozzájárulnak a családi identitás további fejlődéséhez.

Végezetül elmondható, hogy az interjúk elemzésében megalapozott elmélet szerint a családi vállalkozások utódlási folyamata a családi kapcsolatokról szóló egyezkedések körkörös (cirkuláris) folyamatainak tekinthető. A fő kapcsolati feladatok kielégítő teljesítésének elérése érdekében az alapfolyamat a „kapcsolati egyezkedés”, amely magában foglalja a családtagok igényeinek folyamatos kiegyensúlyozását a közelség, a differenciálódás, a kölcsönösség, az érzelmek és a közös időperspektívák tekintetében. A családon belüli utódlási folyamat sikere tehát szorosan összefügghet a kapcsolatszabályozási folyamatok és a fő kapcsolati feladatok kölcsönhatásaival, azaz a családtagok közös identitásának alakulásával, a közös építkezés megvitatásának módjával és a családi szabályok alakításának vagy módosításának módjával.



1. ábra – A javasolt megalapozott elmélet összefoglalója

## Elméleti vonatkozások

### Kapcsolati folyamatok az utódlás során

Megközelítésünk összhangban áll családi vállalkozásokkal kapcsolatos, a családtudomány elméleti fogalmait alkalmazó korábbi kutatásokkal (Jaskiewicz & Dyer, 2017), és összekapcsolja a családi kapcsolatok dimenzióit a cég utódlási folyamatának jellemzőivel. Azáltal pedig, hogy meghatároztuk az előd–utód kettős

alapvető kapcsolati feladatait és a hozzájuk tartozó kapcsolatszabályozási folyamatokat, eredményeink bővítik a generációk közötti utódlási folyamatról szerzett ismereteinket.

Először is a közös identitás kialakításának kapcsolati feladata párhuzamba vonható azokkal a korábbi kutatásokkal, amelyek felismerték az előd–utód kapcsolat minőségének az utódlási folyamatban elfoglalt fontosságát. Eredményeink azt mutatják, hogy a közelség szabályozása a kapcsolatok megfelelő kezelésének alapvető kihívása. Azok az előd és a következő generációs családtag által alkotott kettősök, akiknek már a hivatalos utódlási folyamat megkezdése előtt is voltak közös tapasztalataik kölcsönösen támogató, személyesen gazdagító cégen kívüli tevékenységekről, később képesek voltak együttműködni és konstruktív egyezkedéseket folytatni. Az érzelmileg bevonó szülő–gyermek kapcsolati tapasztalatok biztonságos kapcsolati alapot teremthet egy cégen belüli, újfajta felnőtt–felnőtt együttműködés kialakításához (Cater & Justis, 2009). Ezek a családi tapasztalatok a kölcsönös bizalom biztonságos alapjaként szolgálnak, amelyre később a generációváltás sikere épülhet. Továbbá a közös identitás fenntartása érdekében szükség van a differenciálódás szabályozására is. Az előd–utód kettősök többsége értékelte, hogy hasonlítanak-e egymásra vagy sem. Ha bizonyos szempontból egymáshoz hasonlóknak tekintik magukat, a közös identitást illető személyes tapasztalatra nagy hangsúly kerül. Ez a tapasztalat pedig hozzájárul a kölcsönös bizalomhoz és megerősíti az utódlást. Mintánkban azok az elődök, akik a hasonlóság hiányáról számoltak be, hajlamosak voltak azt állítani, hogy nincs kinek átadni a stafétabotot, és általában nem voltak jó kilátásaik az egész utódlási folyamatot illetően. Ezenkívül úgy találtuk, hogy a kölcsönösség szabályozása is a közös identitás egyik alkotóeleme, ugyanis összefüggésben állt a korrektség és felelősségvállalás fogalmával. Az elődök és utódok véleménye azonban különbözött ezen a téren. Az elődöket – különböző mértékben – az a felelősség foglalkoztatta, hogy jó állapotban adják át a céget. Míg az utódokat néha aggasztotta a pozíciót jelenleg betöltő személy, azaz az apjuk érzelmi és fizikai jólléte.

A közös építkezés kapcsolati feladatát tekintve elsősorban a közelséggel kapcsolatos szabályozási kihívások jelennek meg. Miközben az együttműködéshez közelségre van szükség, az előd továbbra is bizalmatlansággal küzdhet, az utód pedig azt tapasztalhatja, hogy félreértik és semmibe veszik, az együttműködésnek közelségre lenne szüksége. Az emiatt felmerülő konfliktusok azonban a közelséget

fenyegetik, és új egyezkedéseket eredményeznek a kapcsolatban. Másfelől a „terelés” (azaz az elődnek az utód döntéseit célzó erős javaslatai) az előd és az utód közötti lehető legnagyobb hasonlóság fenntartásának természetes módja lehet. A folyamat későbbi szakaszában döntővé válik a differenciálódást és közelséget (vagy más értelemben az autonómiát és kapcsolatot) illető, optimális szintű komplex kapcsolatkezelés (Radu-Lefebvre & Randerson, 2020). Az, hogy az utódok hogy nagyobb önállóságra, a hibák elkövetésének „jogára” és újfajta vezetői hozzáállásra töreksenek, a fent leírt közelség számára is kihívást jelent. Ezek a törekvések azonban szükséges kihívások a közös építkezés megvitatásának folyamatában, mivel létfontosságú szerepet játszanak a családi szabályok megvitatásának kapcsolati feladatában. Az előd és az utód egymással összefüggő lépései során a kölcsönösséget időnként hozzájárulások révén szabályozzák, melyek kiegyensúlyozatlannak tűnnek; például az utód fenntartja az együttműködést és közelséget az őt semmibe vevő apjával csak azért, mert úgy érzi, hogy ezzel tartozik neki. Ezek a kiegyensúlyozatlanságok megmutatják, hogy a hallgatóságos „családi nyilvántartások” hogyan dolgoznak a vezetői racionalitás ellen (Hanson et al., 2019).

A harmadik kapcsolati feladat, a családi szabályok megvitatása szélesebb viszonyítási alapot biztosít az egyensúly megtalálása számára azáltal, hogy kijelöli a kommunikáció útjait (akár a közelséget, akár a távolságot illetően). Érdekes módon a mintánkban szereplő családok közül több megjegyezte, hogy az utódlási folyamat pontos szabályainak meghatározása árthat a családon belüli közelségnek. A kommunikációs szabályok azt is megszbáják, hogy a családtagok közötti összes hasonlóság és különbség tudomásul vétele mellett ki szabad-e fejezni a kölcsönös tiszteletet, az öröklési szabályok pedig szabályozhatják a vezetésből és tulajdonlásból kivett részesedést. Ezek a szabályok tehát a tulajdon tisztességes kezelésének többé-kevésbé közös, a rokonság (egyenlőség) és a személyes hozzájárulások (azaz az érdemeken alapuló differenciálódás) szempontja között egyensúlyozó egyezségei.

Úgy tűnik, hogy két kapcsolatszabályozási folyamat általános jelentőségű, és hozzájárul az összes kapcsolati feladat körüli egyezkedéshez. Az érzelmek szabályozásának kapcsolatban betöltött szerepe az egyezkedéseket esetlegesen hátráltató, kihívást jelentő konfliktusok esetében válik nyilvánvalóvá. A nyílt és rejtett konfliktusok stresszel járó tapasztalatok, amelyek érzelmi, esetenként pedig térbeli és szervezeti távolsághoz vezethetnek (ez segít csökkenteni a stresszt),



miközben hozzájárulhatnak a korrektebb egyezségek és egymás kölcsönös megértése felé való elmozduláshoz. Ráadásul nem csak a konfliktus jelent olyan érzelmi kihívást, amellyel a család tagjainak meg kell küzdeniük. Az alábbiakban kifejtjük az utódlási folyamathoz szorosan kapcsolódó veszteség és gyász témáját is. Végezetül pedig az interjúalanyok által megosztott narratívák és tervek az időperspektívák szabályozásának élő példáinak bizonyultak. A múlttól megosztott és újra meg újra elmondott emlékek a jelen vagy a lehetséges jövő megértésének és alakításának fontos szempontjai, miközben az el nem mondott és tabunak számító tapasztalatok és szándékok is alakítják a kapcsolatokat. Az időperspektívák családi szintű szabályozása közelről érinti azt a kapcsolatkezelési folyamatot, amelynek során az utódlás tervszerűen és tudatosan, de spontán módon alakul.

### **Az utódlási folyamat – szakaszok és körforgás**

A három fő kapcsolati feladat összefüggéseinek logikája az utódlást a családi kapcsolatok folyamatos egyezkedéseként írja le, és ehhez kapcsolja a következő generációs családtagok korai szocializációjának folyamatát. A kapcsolati feladatok aleteit képviselő axiális kódok az időbeliséget is tükrözik: az axiális kódokkal leírt folyamatok és minták nagyjából abban a sorrendben jelennek meg, ahogy azokat az eredményekben bemutattuk. Az előd–utód kapcsolat története a koragyermekkori és fiatalkori tapasztalatokból indul ki, amikor is a kettős megalapozza közös identitását, majd a cégben együttesen lép fel (vö. „közös építkezés”). A szocializációról szóló korábbi beszámolók középpontjában az állt, miként zajlik a cég működésével kapcsolatos szakmai és hallgatólagos ismeretek cseréje (Bika et al., 2019). Tanulmányunk ezeket a modelleket úgy egészíti ki, hogy meghatározza a szocializációs folyamat kapcsolatszabályozási folyamatokra vonatkozó fő építőköveit, majd felvázolja az e lépések közötti kapcsolatokat.

Eredményeink azonban azt is mutatják, hogy azokat az utódlási modelleket, amelyek a folyamatot időrendi szakaszokra tagolják, ki kell egészíteni a szakaszoknak megfelelő jelentős döntésekkel és eseményekkel (Breton-Miller & Miller, 2018; Decker et al., 2017) Az utódnak a cég működésében való egyre fokozottabb részvétele látszólag lineáris folyamat, de e mögött a kapcsolat alakítása szempontjából körkörös alakítás zajlik: folyamatos egyezkedések arról, min alapul a közös identitásuk, milyen lépéseket tesznek együtt és hogyan viszonyulnak közösen a kapcsolatukat, a családjukat és a céget irányító szabályok állandóságához és változásaihoz. Ezek a folyamatok amiatt körkörösek, mivel ezek során történik a kapcsolati feladatok folyamatos megvitatása és újratámasztása. Ezek

az egyezkedések vezetik az utódlást az egyik fontos döntéstől a másikig, és ezáltal az egyik szakaszból a másikba.

A kontextustól függően ezenkívül a családtagok személyes szükségletei idővel változhatnak, és a család egyezkedési képessége az utódlási folyamat folytán is fejlődhet. Feltételezésünk szerint tehát a döntéseket nem egyértelmű, lineáris módon hozzák meg. A családtagok a múltbeli döntéseket (azaz az utód felkészítéséről, vagy a belépés körülményeiről, amikor a felső vezetőként dolgozó utódot már kiválasztották) időről időre újraértékelik a tényleges szükségleteik alapján. A megbeszélések során a jövőbeli döntések (vagyis a hivatalos átadás időpontjának részletei, illetve az előd hivatalos átadás után betöltendő hivatalos és informális szerepe) szintén előkerülhetnek. Azonban akár arra is törekedhetnek, hogy elkerüljék ezeket a kérdéseket, amennyiben az igényeik és közös képességük, hogy megvitassák ezeket az igényeket és azt, hogy mit akarnak közösen a kapcsolatuktól, ezt teszi szükségessé. Ez arra enged következtetni, hogy mivel a múltbeli döntések értékelése és a jövőbeli döntések tervezett kimenetele is változhat, a családi vállalkozásokat illető kutatásoknak arra kellene összpontosítania, hogy az utódlás tudatos és észszerű előkészítése és tervezése miként építheti be a család önmagára irányuló reflexióját is. Az önreflexió magában foglalhatja a családtagok azon képességét, hogy megvitassák a főbb kapcsolati feladatokat: a közös identitást, közös tetteket és a családi szabályokhoz való hozzáállást. Különös figyelmet fordíthatunk azokra a témakörökre, amelyek esetében az utódlás során hiányoznak vagy nem kielégítőek a családtagok közötti egyezkedések. A kutatók természetesen korábban is tudatában voltak és hangsúlyozták a családi kontextus hatásának az utódlás minden hivatalos szakaszában jelen lévő fontosságát. Tanulmányunk a családi kontextust a kapcsolatszabályozási folyamatok szemszögéből vizsgálta, és külön kitért arra, hogy a családtagok a fő kapcsolati feladatok részfolyamatainak alakítására hogyan alkalmazzák kapcsolatszabályozási folyamataikat, valamint hogy ezek a szabályozási folyamatok hogyan befolyásolják az utódlási folyamatot.

## Gyakorlati vonatkozások

Tanulmányunk társadalmi-gazdasági kontextusát korábban a „laboratórium” metaforájával fejeztük ki. Magyar viszonylatban elődök és potenciális utódok egész generációja szembesül először az utódlással, a folyamatot segítő szociokulturális

példák és társadalmi szintű narratívák nélkül. Ez a körülmény a hangsúlyt a családi szintű ellenállóképességre és kapcsolati folyamatokra helyezi, a tapasztalatok pedig a vállalkozással rendelkező családok családtagjai és a terület szakemberei által különbözőképpen alkalmazhatók. A jövőbeni kutatások a kapcsolatszabályozási folyamatok és az ezeknek megfelelő, kvalitatívan feltárt kapcsolati feladatok alapján kidolgozott szabványosított kérdőívre alapulhatnak.

Tanulmányunkból az derült ki, hogy a kedvező generációváltás kulcsa a hatékony kapcsolatszabályozási folyamatok jelenléte a család fő kapcsolati feladatairól szóló folyamatos és konstruktív egyezkedések révén, nem pedig egy előre meghatározott terv elkészítése és megvalósítása. A vállalkozással rendelkező családok tagjainak az elemzésünkben feltárt hármas kapcsolati feladataikon keresztül az egyezkedési képességeik megteremtésére és gyakorlására kell összpontosítaniuk. Ezek a képesség a hasonlóságok és különbségek feltárásához, valamint a kölcsönösség, a bizalom és a korrektség kérdésének felvetésére és megoldására vonatkozó normák kidolgozásához kapcsolódnak. Vonatkozik továbbá a családi és üzleti szerepek megkülönböztetésének támogatására (ideértve a „nem utódlás” érvényes módjait is), valamint az utódok autonómiája (differenciálódás) és az elődök tisztelete (közelség) közötti kényes egyensúly kidolgozására is. A hivatalos utódlási folyamat megtervezése hasznos keretként szolgálhat azáltal, ha az azonosítja a megvitatandó témákat (pl. a lehetséges utódok kiválasztása, felkészültségük és a stafétabot-átadás hivatalos lépéseinek ütemezése). Mindez növelheti a vállalkozó család azon képességét, hogy a kialakulóban lévő döntéseket illetően érdemi megbeszéléseket tudjon tartani, és hogy zökkenőmentes legyen az utódlás.

Végezetül pedig fel kell hívnunk a figyelmet arra a feltűnő eredményre, amely azt mutatja, hogyan értékelik a családtagok az elődök lehetséges kilépését. Az utódok a hivatalos átadás előtt és után is egyaránt azt állították, hogy ha az „alapító atyák” nem tudnak rendszeresen bejárni a cég irodájába, és nem tudják végrehajtani azt a feladatot, amelynek elvégzéséről megegyeztek, akkor szó szerint meghalnak. Az elődök ezzel szemben hajlamosak úgy nyilatkozni, hogy halálukig rendszeresen fel fognak bukkanni az irodában, mert ezt szokták meg. A halál metaforája és annak az előd és az utód interjúiban történő megjelenése sokatmondó. Azt tükrözi, hogy a magyar családi vállalkozások elődei összekeverik azt, hogy „érzelmileg elengedjék” a társaságot azzal az ijesztő lehetőséggel, hogy „érzelmileg elengedjék” általában véve magát az üzleti életet. Ezentúl tehát a „cég

elengedését” illető általános tanácsot át kell fogalmazni úgy, hogy az a „céghez fűződő személyes kötelek újrálesztéséről” vagy „újáteremtéséről” szóljon.

## A jövőbeni kutatások szükségessége

Mint minden kvalitatív tanulmány esetében, eredményeink a minták jellemzőit tükrözik. A kutatásba a közepesen kis- és középvállalkozásokat tulajdonló családokat vontuk be, amelyek már döntöttek a családon belüli vezetési és tulajdonosi utódlásról (bár később kettő mégis úgy döntött, hogy a cégvezetés nem marad a család kezében). A családok és vállalkozások egyik fontos jellemzője az volt, hogy amikor az interjúk zajlottak, még egyikük sem zárta le az utódlás utáni szakaszt. Ez azt is jelenti, hogy ez a szakasz és a megfelelő kapcsolati minták részben hiányoznak a mintánkból. Részben azért, mert olyan cégeket vontunk be, ahol a vezetői stafétabotot már évekkal azelőtt átadták, a családhoz tartozó következő generációs vezérigazgató pedig megtalálta a helyét és a cég érdekelt felei elfogadták őt. Mindazonáltal a vezetés hivatalos átadása után a volt vezetők továbbra is jelentős mértékben jelen voltak a cég működésében – a stratégia kialakításáról nem is beszélve. A megkérdezett családi vállalkozások befejezetlen utódlás utáni szakasza tehát nem csupán kutatáskorlátozó tényező, hanem általános jellemzője a hazai és feltehetően más posztkommunista országok családi vállalkozásainak is.

## Irodalom

- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140–156. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2015-0030>
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)
- Bika, Z., Rosa, P., & Karakas, F. (2019). Multilayered Socialization Processes in Transgenerational Family Firms. *Family Business Review*, 32(3), 233–258. <https://doi.org/10.1177/0894486519827435>
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, 25(4), 374–390. <https://doi.org/10.1177/0894486511432471>
- Breton-Miller, I. L., & Miller, D. (2018). Looking Back at and Forward From: „Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities.” *Family Business Review*, 31(2), 229–237. <https://doi.org/10.1177/0894486518773850>
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2007). Bevezetés Grounded Theory Research: Methods and Practices. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (pp. 1–28). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848607941>
- Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From the Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 31(2), 178–197. <https://doi.org/10.1177/0894486518776867>
- Campopiano, G., Calabrò, A., & Basco, R. (2020). The „Most Wanted”: The Role of Family Strategic Resources and Family Involvement in CEO Succession Intention. *Family Business Review*, 33(3), 284–309. <https://doi.org/10.1177/0894486520927289>
- Cater, J. J., & Justis, R. T. (2009). The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 22(2), 109–124. <https://doi.org/10.1177/0894486508327822>

- Cater, J. J., Kidwell, R. E., & Camp, K. M. (2016). Successor Team Dynamics in Family Firms. *Family Business Review*, 29(3), 301–326. <https://doi.org/10.1177/0894486516656255>
- Cater, J. J., Young, M., & Alderson, K. (2019). Contributions and constraints to continuity in Mexican-American family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 175–200. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2018-0022>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Chenail, R. J. (2009). Communicating Your Qualitative Research Better. *Family Business Review*, 22(2), 105–108. <https://doi.org/10.1177/0894486509334795>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Cunha, M. P., Soares Leitão, M. J., Clegg, S., Hernández-Linares, R., Moasa, H., Randerson, K., & Rego, A. (2021). Cognition, emotion and action: Persistent sources of parent–offspring paradoxes in the family business. *Journal of Family Business Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2020-0104>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' Attitude Toward Intrafamily Succession: An Investigation of Its Antecedents. *Family Business Review*, 29(3), 278–300. <https://doi.org/10.1177/0894486516656276>
- Decker, C., Heinrichs, K., Jaskiewicz, P., & Rau, S. B. (2017). What Do We Know About Succession in Family Businesses? Mapping Current Knowledge and

- Unexplored Territory. In Kellermanns, Franz & Hoy, Frank (Eds.), *The Routledge Companion to Family Business* (pp. 15–44). Routledge.
- Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 65–81. <https://doi.org/10.1177/0894486508329115>
- Dyer, W. G., & Dyer, W. J. (2009). Putting the Family Into Family Business Research. *Family Business Review*, 22(3), 216–219. <https://doi.org/10.1177/0894486509333042>
- Eddleston, K. A., & Kidwell, R. E. (2012). Parent-Child Relationships: Planting the Seeds of Deviant Behavior in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 369–386. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00403.x>
- Fitzsimons, G. M., Finkel, E. J., & vanDellen, M. R. (2015). Transactive goal dynamics. *Psychological Review*, 122(4), 648–673. <https://doi.org/10.1037/a0039654>
- Fivush, R., & Merrill, N. (2016). An ecological systems approach to family narratives. *Memory Studies*, 9(3), 305–314. <https://doi.org/10.1177/1750698016645264>
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2019). Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? *Family Business Review*, 0894486519894759. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hamlin, R. G., Beattie, R. S., & Ellinger, A. D. (2007). What do effective managerial leaders really do? Using qualitative methodological pluralism and analytical triangulation to explore everyday “managerial effectiveness” and “managerial coaching effectiveness.” *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(3), 255. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2007.015001>
- Hanson, S. K., Hessel, H. M., & Danes, S. M. (2019). Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100263. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.001>

- Hedberg, L. M., & Luchak, A. A. (2018). Founder attachment style and its effects on socioemotional wealth objectives and HR system design. *Human Resource Management Review*, 28(1), 33–45. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.004>
- Helin, J., & Jabri, M. (2016). Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views. *International Small Business Journal*, 34(4), 487–505. <https://doi.org/10.1177/0266242614567482>
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2017). Family Firm(s) Outcomes Model: Structuring Financial and Nonfinancial Outcomes Across the Family and Firm. *Family Business Review*, 30(2), 182–202. <https://doi.org/10.1177/0894486516680930>
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T., & Sharma, P. (2018). Family Business Research as a Boundary-Spanning Platform. *Family Business Review*, 31(1), 14–31. <https://doi.org/10.1177/0894486518758712>
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research. *Family Business Review*, 30(2), 111–118. <https://doi.org/10.1177/0894486517700469>
- Keller T. (2009). *Magyarország helye a világ értéktérképén* (<https://mek.oszk.hu/13400/13433/13433.pdf>). Tárki.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295–313. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040103>
- Lang, F. R., Wagner, J., & Neyer, F. J. (2009). Interpersonal functioning across the lifespan: Two principles of relationship regulation. *Advances in Life Course Research*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.1016/j.alcr.2009.03.004>
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2017-0025>
- Lyons, R., O’Gorman, C., Ahmed, F. U., & Clinton, E. (2020). Parental Emotional Support as a Driver of Next Generations’ Family Business Succession Intentions. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 13350. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.13350abstract>



- Malik, T. H. (2019). Founder's Apprehension in Small Family Business Succession in Thailand: Interpretative View of the Situational Distance. *SAGE Open*, 9(4), 2158244019885135. <https://doi.org/10.1177/2158244019885135>
- Marroquín, B., Tennen, H., & Stanton, A. L. (2017). Coping, Emotion Regulation, and Well-Being: Intrapersonal and Interpersonal Processes. In M. D. Robinson & M. Eid (Eds.), *The Happy Mind: Cognitive Contributions to Well-Being* (pp. 253–274). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58763-9\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58763-9_14)
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020). How the Pygmalion Effect operates in intra-family succession: Shared expectations in family SMEs. *European Management Journal*, 38(6), 914–926. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.005>
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256–277. <https://doi.org/10.1177/0894486516646260>
- Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2015). Communication Traps: Applying Game Theory to Succession in Family Firms. *Family Business Review*, 28(1), 26–40. <https://doi.org/10.1177/0894486513497506>
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2019). Attachment orientations and emotion regulation. *Current Opinion in Psychology*, 25, 6–10. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.02.006>
- Morse, J. (2007). Sampling in Grounded Theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (pp. 229–244). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848607941>
- Murphy, L., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2019). The Origins and Development of Socioemotional Wealth Within Next-Generation Family Members: An Interpretive Grounded Theory Study. *Family Business Review*, 32(4), 396–424. <https://doi.org/10.1177/0894486519890775>
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003>
- Overall, N. C., Fletcher, G. J. O., & Simpson, J. A. (2006). Regulation processes in intimate relationships: The role of ideal standards. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 662–685. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.662>

- Payne, G. T. (2018). Reflections on Family Business Research: Considering Domains and Theory. *Family Business Review*, 31(2), 167–175. <https://doi.org/10.1177/0894486518776550>
- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20(4), 301–319. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x>
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2018). Fly Away From the Nest? A Configurational Analysis of Family Embeddedness and Individual Attributes in the Entrepreneurial Entry Decision by Next-Generation Members. *Family Business Review*, 31(3), 271–294. <https://doi.org/10.1177/0894486518773867>
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90–113. <https://doi.org/10.1177/0894486519893223>
- Radu-Lefebvre, M., & Randerson, K. (2020). Successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: The role of managing ambivalent emotions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(3), 184–210. <https://doi.org/10.1177/0266242619879078>
- Rompilla, D. B., Hittner, E. F., Stephens, J. E., Mauss, I., & Haase, C. M. (2021). Emotion regulation in the face of loss: How detachment, positive reappraisal, and acceptance shape experiences, physiology, and perceptions in late life. *Emotion*. <https://doi.org/10.1037/em00000932>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Schell, S., Wolff, S., & Moog, P. (2020). Contracts and communication among family members: Business succession from a contractual view. *Journal of Small Business Management*, 0(0), 1–34. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1816429>
- Simpson, J. A., Overall, N. C., Farrell, A. K., & Girme, Y. U. (2016). Regulation processes in romantic relationships. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Eds.), *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications* (Vols. 283–304). Guilford Publications.
- Star, S. L. (2007). Living Grounded Theory: Cognitive and Emotional Forms of Pragmatism. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE Handbook of*

- Grounded Theory* (pp. 75–93). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848607941>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage publications.
- Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083020>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review Volume 9*, 199–208.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 100269. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.002>
- von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses: Theory of Social Systems and Family Businesses. *Family Relations*, 62(3), 384–398. <https://doi.org/10.1111/fare.12010>
- Wiener, C. (2007). Making Teams Work in Conducting Grounded Theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (pp. 292–310). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848607941>
- Wiesz, A. (2019). Governance in Hungarian family businesses. *The Central European Review of Economics and Management*, 3(1), 7. <https://doi.org/10.29015/cerem.786>
- Zaki, J., & Williams, W. C. (2013). Interpersonal emotion regulation. *Emotion*, 13(5), 803–810. <https://doi.org/10.1037/a0033839>

## KVANTITATÍV KUTATÁS – KUTATÁSI JELENTÉS

dr. Wieszt Attila – dr. Vékás Péter<sup>1</sup>

### Magyar családi vállalatok utódlási folyamata – kutatási projekt kvantitatív felmérésének kutatási jelentése

#### Vezetői összefoglaló

##### A kutatásról

A jelentés a Családi Vállalatok Központ kvantitatív kutatásának eredményeit tartalmazza, amelynek 2020. októbere és 2021. januárja között zajló kérdőíves felmérésében 301 magyar családi vállalat vezetője vett részt, minden válaszadó családtag volt.

A lekérdezett minta árbevétel, alkalmazotti létszám, tevékenységi kör és földrajzi elhelyezkedés szerint reprezentatív a mikrovállalkozásoknál nagyobb magyar családi vállalati népességére.

##### Általános leíró eredmények

Választott utódlási kimenet:

A tervek szerint a leggyakoribb kimenet mind a vezetés, mind a tulajdon családban való megőrzése, 83,5% jelölte ezt meg tervezett kimenetként. Ebből 77,9% teljes mértékben megőrizné a céget a család tulajdonában, míg 5,6%-uk kisebbségi tulajdonosok beengedésében gondolkozik.

---

<sup>1</sup> Ezúton szeretnénk köszönetet mondani dr. Vakhai Péternek, a Budapesti Corvinus Egyetem oktatójának a férfi és női utóddal rendelkező vállalatok almintáin, valamint a korrespondencia elemzéshez kapcsolódó adatelemzési számítások elvégzésében nyújtott értékes és alapos támogatásáért.

12,03%-uk szeretné csak a családi tulajdon valamekkora részét megőrizni, de a vezetést nem családtagra bíznák. Közülük 8,9% tartja meg a teljes ellenőrzést, 2,5%-uk csak a többségi pozíciót, míg elhanyagolható részük, 0,6%-uk kisebbségi tulajdonosként venne részt a cég életében immár egy nem családtag ügyvezető operatív irányítása alatt.

- ◆ 2,9%-uk tervezi a cég eladását. 0,8% a tulajdon eladását, de a vezetés megőrzését, illetve 0,8%-uk a cég bezárását jelölte meg tervként.
- ◆ Az utód jellegzetességei
- ◆ A családi vállalatok tulajdonosainak túlnyomó többsége (94%) fejben már beazonosította az utódját.
- ◆ Ugyanakkor potenciális utódok nyílt felvállalására csak a vállalatok 65%-nál került sor;
- ◆ 50,5%-nál az utód már a cégnél dolgozik;
- ◆ A minta körülbelül 20%-át kitevő vállalatcsoport esetében igaz, hogy akár a be nem azonosított utód, akár az utód felvállalásának, vagy bevonásának hiánya és a be nem azonosított utódlási kimenet miatt az utódlási folyamat részben, vagy teljes mértékben elakadtnak tűnik.
- ◆ A válaszadók 7%-a jelölte azt, hogy nem családtag szakember viszi tovább a vállalat vezetését.
- ◆ Az utódra vonatkozó fenti adatok árnyalják a preferált utódlási kimenetek alapján adódó, talán túlságosan is optimista képet. Figyelembe véve, hogy a hazai családi cégek utódlása összességében már most is erősen megkésett, az a tény, hogy a kiszemelt utódok közel fele még nem dolgozik a cégnél, illetve, hogy minden ötödik cég esetében az utódlási folyamat megakadt, kockázatot hordoz magában az alapítói szándékok megvalósíthatóságát illetően.
- ◆ Tervek a tulajdon átadásával
- ◆ A válaszadók 60,5%-a jelölte meg, hogy ha a jelenleg vezető generáció visszavonul, akkor teljes egészében a családnak adja át a tulajdonát, 12% pedig a visszavonulás után megtartaná magának. 7% csak részben adná családtagnak a tulajdonát, 4% pedig teljes egészében nem családtagnak adná át. A felmérésben részt vevők 12%-a nem válaszolt ennél a kérdésnél.
- ◆ A felmérésben részt vevő cégek túlnyomó része, 90%-a meg kívánja őrizni a család többségi tulajdonát a cégben.

- ◆ A cégtulajdon nem családtagoknak szánt részét jellemzően szakmai és nem szakmai befektetőknek, másodsorban nem családtag vezetőknek, harmadsorban munkavállalóknak értékesebb a család. Az előbbi opciót a válaszadók 41,7%-a, a másodikat 30,6%-a, a harmadikat 13,9%-a választotta, aláhúzva, hogy a korábbi válaszokkal összhangban, az itt választ adók a minta mindössze 12%-át tették ki, bár az érintettek (nem teljes családi tulajdonosi utódlást választók, és a különböző okokból rejtőzködők) nem mindegyike adott itt le választ.

### Sikeresség

- ◆ A válaszadók többsége sikeresnek tartja a folyamatot: 61,8%-uk a cég, 61,1%-uk pedig a család szempontjából tartja sikeresnek, vagy nagyon sikeresnek.
- ◆ A kétféle szempontú sikeresség szoros együttmozgása és nem létező, vagy kis különbség az értékek között feltételezhetően azt jelzi, hogy a válaszadók inkább a cég szempontjából gondoltak a családra, vagy azt, hogy az alanyok az utódlás kérdésében nem azt élik meg, hogy a család és a cég két – bár részben összefüggő, de -egymástól különböző rendszert és szempontrendszert alkotnak.

## Jelentősebb mintázatok, következtetések

### 1. Az első nagy magyar családi vállalati utódlási hullám közepén

Most tartunk az első magyar családi vállalati utódlási hullám közepén: a megvalósult vagy tervezett átadási évek átlaga a mintánkban 2022, 12 éves szórás mellett.

### 2. A vállalkozás és a család „eredendő összeférhetlenségének” hamis mítosza

Az elemzésünk azt mutatta ki, hogy a családtagok céghez való társas-érzelmi viszonyulásának pozitív hatása van a vállalat teljesítményére és az utódlás sikerességének értékelése. Ez a mintát alkotó családi kis és középvállalati csoportra érvényes eredmény.

A családi vállalatokról élő negatív sztereotípiákkal ellentétesen a „családi” cég, ahol magas a családtag vállalattal való azonosulása, jelen van a családtagok személyes érzelmi kapcsolódása a cég létéhez ,jelen van a vállalat feletti családi kontroll hosszú távú megőrzésének szándéka, és fontos a család és a vállalat érintettjei közti kapcsolat minősége, ott ez:

- ❖ magasabb gazdálkodási teljesítményhez,
- ❖ intenzívebb vállalati fejlesztésekhez vezet,
- ❖ valamint az utódlással elégedettebbek a családtagok, mint azoknál a családi vállalatoknál, amelyeknél a családtagok viselkedésére kevésbé jellemző a fenti felsorolás.

A társas-érzelmi viszonyulás pozitív hatását árnyalja, hogy – csak a vállalat hatékonyságára való befolyását nézve - ez a hatás negatívba fordulhat gazdasági hanyatlás idején.

### 3. Nemcsak önmagában a család vállalati jelenléte számít

A családtagok vezetőségi aránya pozitív hatással van a vállalat hatékonyságára: minél magasabb az arány, annál hatékonyabban teljesít a cég. Ez nem egy minden körülmények között működő összefüggés: feltételezhetően speciálisan a vizsgált vállalatokra vonatkozik és arra a helyzetre, hogy az alapító (a házas-, vagy élettársa bevonása) után a gyermekeit is bevonja a cég működtetésébe.

Ugyanakkor a családtagok vállalatvezetési jelenléte és az utódlás sikerességének változói között alapvetően nincs szignifikáns hatás. A klaszterelemzés a jelenlét és a vállalati teljesítmény összekapcsolása esetén nem vezetett eredményre.

Amint bevontuk a családtagok társas-érzelmi viszonyulását mérő változókat, a klaszterelemzés eredmény adott. A társas-érzelmi viszonyulás kapcsolódik mind a vállalati teljesítmény, mind a vállalatvezetési jelenlét változóihoz. Ez arra utal, hogy a családtagok tényleges vállalatvezetési jelenléte nem önmagában számít, hanem azzal együtt, hogy a családtagok hogyan viszonyulnak a céghez, azaz hogyan töltik meg jelenlétüket tartalommal.

Ezt a gondolatmenetet az is alátámasztja, hogy a családi és nem családi vállalatvezetést, azon belül is más-más ellenőrzési formát (igazgatótanácsi, felügyelőbizottsági, bizalmi vagyongazdálkodási) választók alcsoportjainak társas-érzelmi viszonyulása a cég felé eltér egymástól.

### 4. Az utódlástervezés mítosza – nem önmagában a formális tervezés számít

Az utódlás formális, „lineáris” tervezése, a tervezettség foka nem önmagában számít. Nincs hatással a vállalatok gazdálkodási teljesítményére, a termék- és szolgáltatásinnovációra, a belső fejlesztési folyamatok mértékére. Nincs hatással az utódlás családi szempontból ítélt sikerességére sem. Fordítottan

vizsgálva, eredményváltozóként az utódlási folyamat vizsgált változói közül egy sincs rá hatással.

Az utódlás tervezettségé negatív hatással van a vállalat működésének hatékonyságára.

Ezek az elsőre látszólag nem intuitív eredmények jól értelmezhetőek a kvalitatív kutatás által feltártak alapján. Ezek szerint az utódlás a pozíciót jelenleg betöltő személy (előd) és az utód közötti kapcsolatok kezelésének folyamataiból áll. A látszólag egymásra épülő jelentős döntések elsősorban ezen kapcsolatkezelés eredményei, nem pedig átfogó és tudatos tervezési folyamatok következményei. A negatív hatékonysági hatás feltételezhetően arra utal, hogy ha az előd a tervezésre önmagában koncentrálna, nem pedig az utóddal való kapcsolatán keresztül, az utóddal közösen formálják a lehetséges lépéseket, akkor ez a viselkedés az utódlás során rontani fogja a vezetési teljesítményt a cégen belül, és ennek nyomán a vállalat teljesítményét.

## **5. Előd és utód munkakapcsolata – „Hagyjál végre dolgozni!” – „De ne hagyj egyedül!”**

Előd és utód céges kapcsolati dinamikája hat a céges teljesítményre és visszahat a családra is. A kvalitatív kutatásban feltárt mechanizmus szerint az előd és utód közös munkáját a bizalom próbájaként is lehetne jellemezni: mennyire bízik meg az előd az utódban, hogy az általa kért egyre bővülő autonómiát valóban megadja az utód céges munkavégzése során. Ugyanakkor kvalitatív kutatás alapján annak az igénye is megjelenik, hogy a fokozatos átadás mellett az előd ne hagyja magára az utódot.

Ami az autonómiaigényt illeti, a regressziószámítási eredmények alapján az látható, hogy az utód autonómiájának csorbulása negatív hatással van a vállalati fejlesztésekre is. Emellett az utód formális átadás utáni visszahúzódásának tervezett mértéke pozitív hatású a vállalat hatékonyságára.

Ami a folyamatos kapcsolódási igényt illeti, a kvantitatív felmérés egyik erre utaló eredménye, hogy az utód cégtől való visszahúzódásának tervezett mértéke a vezetőváltás után negatívan hat az utódlás családban megélt sikerességére.

## **6. Az utóddá válás döntése – a látszat és a valóság**

Szemben az utódlástervezési modellek feltételezéseivel, az adatok alapján az látszik, hogy nincs formája annak, hogy az utód valóban egyenrangú, autonóm



szereplőként a család tudtára adja a saját döntését. A kezdeményezésben és a kommunikációban az előd a domináns, és kommunikációja tartalmilag inkább kinyilatkoztatás, vagy közlés arról, hogy az illetőt utódnak szemelik, vagy nevezik ki. A céghez való kapcsolódáskor nem különül el autonóm szereplőként az utódlás folyamatában. Egyértelmű személyes döntést a családi utódlásról a lehetséges utód egyedül a céges munkavállalásával hozhat.

Annak ellenére, hogy ez vélhetően emelné a döntéshozatal minőségét, a válaszadók néhány százaléka vonna be a cégben nem aktív családtagot, nem családtag céges vezetőt, vagy külső szakembert.

A szervezet tájékoztatásának kevésbé van formája. A családi tulajdonosok jellemzően nem tájékoztatják a teljes szervezetet a döntésről; a nem családtag, nem vezető alkalmazottak csak annyit látnak, hogy az utód elkezd a cégnél dolgozni. A következtetések levonása a szervezeti kultúra jellegzetességeitől is függ, de tulajdonképpen rájuk marad.

## 7. Női és férfi utódok – egyéni sorsok és a gazdálkodás különbségei

A férfi és női utódok másként kapcsolódnak a céghez és másként tekintenek rájuk az utódlás során:

- ❖ Később kerülnek a céghez – a fiú utódoknál ez már általános iskola alatt megkezdődik, a női utódoknál csak középiskola alatt. Míg a fiúk diploma után nagyobb arányban mennek egyből a családi céghez, addig a lányok nagyobb arányban saját karrierbe kezdenek, és csak utána térnek haza.
- ❖ A lányok kiválasztása inkább a család kollektív döntése, míg a férfi utódoknál ez elsősorban az előd és az utód kettősében történik.
- ❖ Lassabban és kisebb mértékben ismerik el őket utódként, kevésbé kommunikálják a kiválasztott utódról való döntést a szervezet számára, lassabban haladnak előre a szervezeten belül, az utódlási folyamat sikerességének értékelése pedig kisebb.

Pedig a női utódok átlagéletkora nem különbözik jelentősen, a női utódok mögötti családi támogatottság megegyezik a férfi utódokéval, azaz nagyon erős.

## 8. Nem családi vállalatvezetés – az okok kvantitatív kutatási perspektívából

A nem családi vállalatvezetést választók 51,2%-a abban látja a döntés hátterét, hogy a lehetséges utód nem mutatott motivációt a vezetés átvételére. 26,8%-uk szerint nem rendelkezik a szükséges vezetői képességekkel, 24,4%-uk szerint a szakmai tudás hiányzik a kiszemelt családtagból. Mindössze 7,3%-uk

szerint az utód dolgozott a cégnél, de aztán elment onnan. Azt a két válaszlehetőséget, amelyek szerint az előd és az utód, vagy az utód és a családtagok közti konfliktus okozta volna a vezetési utódlási folyamat megtorpanását, senki nem jelölte meg. Az interjúalanyok itt egyszerre több válaszlehetőséget is megjelölhettek, a többszörös válaszadás aránya azonban néhány százalékos csupán.

A cégtől való lemorzsolódás, mint ok alacsony aránya arra is utal, hogy a családi vezetői utódlás megghiúsulását alapvetően nem a közös munkából fakadó negatív tapasztalatok okozzák. A lehetséges családi utód már el se megy a céghez főállásban dolgozni. Más szavakkal, a kiszemelt, beazonosított potenciális nagykorú utód távolmaradása annak intő jele, hogy későbbi csatlakozásának kicsi a valószínűsége.

A konfliktusok látszólagos hiánya megerősíti a kvalitatív kutatás által feltártakat. Mert arra utal, hogy nem volt elég mély, vagy nem volt elég erős az előző és következő generációs családtagok közti közös előd-utód identitás, előd-utód kapcsolat ahhoz, hogy a csatlakozás elutasításából fakadó óhatatlanul negatív érzéseket a család céggel való kapcsolatában értelmezzék. Annyi tudatosul bennük, hogy a következő generációs családtag egyszerűen csak nem akar odajönni, vagy nem alkalmas arra, hogy a cégnél dolgozzon.

Az utód motivációjának hiányát megjelölő csoportot külön megvizsgálva az látszik, hogy náluk az előd szerepe az utódlási folyamatban az átlagnál nagyobb mértékű. A társas-emocionális vagyon valamennyi dimenziójának értéke kisebb az átlagnál, köztük is kiugróan alacsony az érzelmi viszonyulást mérő mutatószám. Az előd átlagéletkora ebben a válaszadói csoportban magasabb a mintaátlagnál, 66 év.

## **9. Külső, nem családtag szakember, mint vállalatvezető**

A klaszterelemzés alapján a nem családi vállalatvezetést választók kis csoportja rendelkezik már kiválasztott utóddal. A többség egy része, inkább kisebb vállalatok, akik nem rendelkeznek se tervvel, se lehetséges utóddal, az utódlást sikertelennek élik meg. A többség másik része, erős alapítói-ügyvezetői kontrollal rendelkező nagyobb vállalatokból áll, ahol – bár még nincs utód, a vezető az utódlás után teljes mértékben vissza akar vonulni, az utódlás megítélése semleges. Ez utóbbi csoportok szempontjából aggasztó, hogy ha a vállalatvezetési utód nem családtag, nem (korábban hosszabban) a cégben

dolgozó alkalmazott, hanem külső szakember, akkor nagyarányú a családi elutasítottsága.

Ha nincs családtag utód, az a magyar családi vállalatoknál nem csak azt jelenti, hogy nincs családtag, aki vállalná ezt a szerepet, vagy nincs olyan előd, aki hajlandó lenne utat és teret adni számára, de egyben azt is, hogy ebben a helyzetben a – vélhetően az előd által a családi vállalati rendszerbe behozott – külső, korábban nem a cégnél dolgozó szakemberek felvételét is elutasítja a család.

### **10. Az elődök utódlás utáni szerepe**

Az elődök 70%-a tervezi azt, hogy a formális átadás után is maradna. Viszont 44,2%-uk változatlanul operatív szinten is beleszólna a munkába – a korábbi vezető jelenléte a szervezetben belül az új vezető mellett olyan vezetési vákuumot eredményezhet, amely csökkenti az előd szakértelméből, tacit tudásából, kapcsolataiból és az utód személyes támogatásából fakadó pozitív hozadékot. Ez közvetlenül látható az eredményekből: minél kevésbé vonódna be az előd az operatív munkába a vezetőváltás után, annál magasabb hatékonysággal működik a vállalat.

A bevonódással kapcsolatos tervek ugyanakkor összekapcsolódnak előd és utód kapcsolódásának minőségével is: ha kevésbé tervez bevonódni előd a váltás után a cég működésébe, akkor kevésbé családtagként, kevésbé főnökként, hanem partnerként kezeli az utódot a közös munka során.

### **11. Az utódlás, mint a családi vállalati rendszer erőforrása**

A családtagi utódok családi támogatottsága egységes és nagyon erős

Ha egyszer megszületik a döntés az utódról, megugrik a család társas-érzelmi kötődése a céghez. Ez a magas érték egészen a formális utódlás lezárásáig kitart.

Azok a cégek, ahol volt már legalább egy lezárt utódlási folyamat visszatekintve kiemelkedően sikeresnek ítélik meg az utódlást. Ők most, a második, vagy harmadik utódlási kimenetként is kivétel nélkül a család domináns befolyásának hosszú távú fenntartását választják (teljes vagy többségi családi tulajdonosi utódlást, családi, vagy nem családi vállalatvezetés mellett).

## 12. Mire legyen tudatos az előd az utódlás során?

A vállalati hatékonysági mutatóknak, a vállalati teljesítmény önbevalláson alapuló adatainak, valamint az utódlás sikerességének regressziója alapján, továbbá mintegy összegezve az eddig feltártakat, a tudatos előd:

- aktívan kezdeményezi a családon belüli utódlást,
- de nem veszi azt biztosra, nyitva hagyja a lehetőséget mind a családban, mind a vállalaton belül a családi és a nem családi utódlásra;
- nem részletes terveket készít az utódlási folyamatra, hanem az utóddal való kapcsolatára figyel az utód munkába való bevonásakor és az utódnak biztosítandó autonómia megítélésekor;
- a formális vezetőváltás után vissza kíván vonulni az operatív munkától.

## Elemzés

### 2.1. A kvantitatív kutatás bemutatása

A jelentés a Családi Vállalatok Központ 2020. és 2021. között lezajlott kvantitatív kutatásának eredményeit tartalmazza. A kvantitatív kutatás a Központ 2019-ben indult átfogó projektjének keretein belül zajlott, amelyben a mikrovállalkozásoknál nagyobb magyar családi cégek<sup>2</sup> utódlását meghatározó gazdálkodástudományi és kapcsolati tényezőit vizsgáltuk. A projektben elsőként a hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintése alapján elméleti keretet állítottunk fel a vizsgálatunk számára. Következő lépésben kvalitatív, grounded theory módszertannal dolgozó, feltáró kutatást folytattunk. Az adatgyűjtés záró lépéseként, a projekt harmadik fázisaként került sor a kvantitatív felmérésre. A felmérés elsődleges célja a magyarországi családi vállalati utódlási helyzet felmérése volt, ezért a kutatási jelentés is a családi vállalati rendszer utódlási folyamatának általános jellemzőivel foglalkozik – a lehetséges elemzési irányok között ez a cél szabott keretet az elemzési munkának: a legfontosabb jellemzők és mintázatok feltárása.

---

<sup>2</sup> A kutatás alanyai a családi tulajdonban lévő, magyarországi körülmények között nagyobbak számító gazdálkodási egységek voltak. A kutatási jelentésben „családi vállalatnak”, vagy „családi kis- és közép vállalatnak”, vagy „családi cégnek”, vagy röviden csak „cégnek”, illetve „vállalatnak” hívjuk őket mind a vizsgált teljes magyar sokaság, mind a mintánk esetében.

A kutatás során az utódlást egy, az utód korai gyermekkorában elkezdődő hosszú folyamatként kezeltük, amely a formális átadás utáni stabilizáción túl tart, és amely folyamat megértéséhez egyaránt szükség van a céges és a családi, kapcsolati folyamatok feltérképezéséhez. Az utódlási jelenség folyamatként kezeléséhez a Le Breton-Miller és társai által kidolgozott (Le Breton-Miller és mtsai., 2004), majd a Decker és munkatársai által továbbfejlesztett modellt (Decker és mtsai., 2017) alkalmaztuk. Ez a következő szakaszokat különbözteti meg az utódlási folyamat során: felkészülés, előkészítés, döntés, végrehajtás, átadás, posztutódlás. Ezt kiegészítve a lehetséges esetleges korábbi utódlás folyamatokkal hozzá tettünk egy befejezett utódlási szakaszt is, amely a modellünkben a posztutódlási szakaszt követi. Ez a kiegészítés már az eredeti Le Breton-Miller-féle modellben is szerepel, csak ott még oly módon, hogy a szerzők az utódlási folyamat körkörös mivoltát hangsúlyozzák. Esetünkben az eltérő vizsgálati fókusz és a magyar helyzet miatt fontos volt ezt a cirkuláris modellt lineárisra téve ezt a mozzanatot külön dedikált szakasszal beemelni a vizsgálatba.

A családi vállalati utódlás jelensége részben „túlkutatott” (Decker és mtsai. 2017). Az 1980-as évektől kibontakozó családi vállalati kutatási terület utóbbi 30 éves tevékenysége nyomán nagyon sok mindent ismerünk az utódlás folyamatáról, lépéseiről, a céges lépésekre ható tényezőkről, az előd szempontjairól és útjáról. Kevesebb figyelmet kapott ugyanakkor az utóddal kapcsolatos számos terület, különösen az utód korai életszakasza, a vállalattal való kapcsolat kialakulása és a személyes szocializáció (Bika, Rosa, és Karakas 2019). Szintén alulkutatottnak számít az utód kiválasztásával és vállalaton belüli mozgásával kapcsolatos döntéshozatali folyamat és az ebben tetten érhető családi hatás (Umans és mtsai. 2019).

Ennek nyomán a kvantitatív felmérésben alkalmazott kérdőívet a szakirodalmi áttekintés és az addigra már lezajlott kvalitatív kutatás eredményei alapján építettük fel, és a céges jellemzők és teljesítmény mellett hangsúlyt adtunk a család céges jelenlétével, céghez való viszonyulásával, utód céghez való kapcsolódásának kialakulásával, előd és utód kapcsolatával foglalkozó kérdéseknek, mindezt oly módon, hogy az egyes lineáris szakaszok is azonosíthatók legyenek. A kérdőívben (lásd 1. Táblázat) a kérdezett cég családi vállalati mivoltának megállapítására szolgáló szűrőkérdések és a válaszadó pozíciójának feltérképezése után állt egy, a család céges jelenlétét mérő változókból kialakított blokkból, a vállalat teljesítményét felmérő

kérdésekből, a család céges tulajdonnal kapcsolatos érzelmi viszonyulását („társas-érzelmi vagyont”) felmérő részből, az utódlási folyamatot (előkészítés, az utódlási kimenetekkel kapcsolatos attitűdök, a tervezés és a tervezett kimenet, előd és utód jellemzői, a döntés, a végrehajtás és az átadás jellemzői, tulajdonosi kimenetek, folyamat értékelése) feltérképező nagy egységből. A kérdőív legutolsó része az aktuális helyzetből fakadt: a koronavírus járvány nyomán kialakuló gazdasági helyzet okozta változásokra és ezek utódlásra vonatkozó hatására kérdezett rá.

I. táblázat – A kérdőív szerkezete és tartalma

Kérdésblokk	Fontosabb változók
Családi jelenlét	családi tulajdoni arány, alapítás éve, cég működtetésében részt vevő családtagok száma, generációk száma, hányadik generáció adja az ügyvezetőt, felsővezetői csapat létszáma, ebben családtagok aránya, ügyvezető családtag-e, BRIE (társas-érzelmi vagyon), ügyvezető életkora
Vállalati teljesítmény	árbevétel, piaci részesedés, eredményesség alakulása; innovációs és funkcionális belső fejlesztési folyamatok
Utódlás	családon belüli átadás valószínűsége, lehetséges kimenetek értékelése, tervezett vezetési és tervezett tulajdonosi kimenet és időpontja, tervezés mértéke, utód jellemzői (potenciális utód jelenléte, kiválasztott utód jelenléte, potenciális/kiválasztott utód életkora, neme, a cégnél dolgozik-e már, milyen szervezeti szinten kezdett dolgozni, hány éve dolgozik a cégnél, milyen szinten dolgozik most, utód származása, céghez való kapcsolódásának módja, család utód mögötti támogatásának minősége), utód kiválasztása és utód döntése, utód szakmai munkája, előd és utód munkahelyi kapcsolata, előd átadás utáni tervezett kapcsolódásai a céghez, cégtulajdon kezelése, nem családtagi vezetés okai, nem családtagi vezetésnél ellenőrzés formái, kihez fordulnak tanácsért, kihez fordulnak konfliktus esetén, utód kiválasztásának szempontjai, előd kezdeményezésének mértéke előd és utód kettősében, utódlás sikerességének értékelése családi és céges szempontból
Múltbeli utódlás	ha volt ilyen, mikor történt, tervezés mértéke, kinek adták át az ügyvezetést, hogyan változott átadás után a korábbi ügyvezető kapcsolata a céggel, utódlás sikerességének értékelése családi és céges szempontból
Koronavírus hatásai	az első és második hullám hatása az operatív működésre, az árbevétel változása a tervhez képest, a változás mértéke, a koronavírus járvány hatása az utódlási folyamatra

A kvantitatív felmérés telefonos és személyes lekérdezésen alapult, melyeket külső partner végzett a kutatás számára 2020. október vége és 2021. január vége között. A kutatás célcsoportja az árbevétel alapján legalább kisvállalatnak számító, azaz kétmillió eurónál nagyobb éves árbevétellel rendelkező magyar családi vállalati népesség volt.

A lekérdezést végző cég a feltételeknek megfelelő teljes magyar vállalati népesség adatbázisát megvásárolta, kiszűrve belőle a pénzügyi szolgáltatást végző cégeket, valamint az egyéni vállalkozókat. A körülbelül 8.000 céget tartalmazó adatbázisra vállalati székhely földrajzi elhelyezkedése szerint, vállalati méret (mind árbevétel, mind létszám) és tevékenységi kör szerint reprezentatív 700 elemű reprezentatív mintát képzett. Ebből véletlen mintavétellel választott ki cégeket, kereste meg őket és kérdezte le a kérdőívet, ha a szűrőkérdések alapján az adott cég családi cégnek bizonyult. Az el nem ért, kiesett cégek visszapótlása az eredeti adatbázisból úgy történt, hogy az alminta megtartotta reprezentativitását a teljes népességre nézve a fenti dimenziók szerint. A 700 fős almintából 74 darab családi cégtől sikerült interjút felvenni. A családi cégek vártnál jelentősen alacsonyabb aránya és a visszapótoló cégek magas száma miatt egy, az eredeti népességre reprezentatív további alminta képzése helyett az eredeti népességből a korábbi alminta képzése után maradt körülbelül 6.000 darab cégből vett véletlen mintavétellel haladt tovább az adatgyűjtés, amíg el nem érték a 301 elemű megcélzott családi vállalati mintanagyságot.

A 74 elemű reprezentatív alminta jellemzőit összehasonlítottuk a véletlen mintavétellel bekerült további 227 vállalat jellemzőivel. Az árbevétel és létszám szerinti különbségre t-próba, valamint a régió és tevékenységi kör szerinti különbségre chi-négyzet próba alapján elmondható, hogy a két részsokaság 5%-os szignifikanciaszinten homogénnek tekinthető. Ennek nyomán a továbbiakban közölt adatok a fenti négy kritérium mentén reprezentatívak a vizsgált magyar családi vállalati népességre.

Az adatfelvevő cég telefonon kérdezte le a kérdőívet a 100 fő alkalmazotti létszámot meg nem haladó cégeknél, míg az ennél nagyobbak esetében személyes felvételre került sor. A 100 fős határt azért húztuk meg, mert az ilyen munkavállalói háttérrel rendelkező családi vállalati rendszer vélhetően összetettebb és komplexebb, ezért feltételezhetően könnyebb személyesen egyrésztől egyben lekérdezni a kérdőívet, másrészt nyitottnak lenni, meghallani az



interjúalany véleményét a szabad válaszú kérdéseknél. A minta előzetes tervezett darabszáma 300 volt, a megvalósult lekérdezett minta végül 301 cégből áll.

A családi vállalati definíciós logika kiinduló pontja, hogy a családi jelenlét a teljesítményben is megnyilvánuló hatással van a cég gazdálkodási folyamataira (Audretsch, Hülsbeck, és Lehmann 2013). A definícióalkotás nehézsége ennek a logikának az alkalmazásához kapcsolódik. Elsőként, mivel a cégek méret, iparág, követett stratégia, intézményi környezet, kulturális háttér szerint erősen különböznek egymástól, így a családi tulajdonú cégek csoportja is a legkevésbé sem tekinthető homogénnek (Daspit és mtsai., 2021). Emellett a családi hatás nagyon sok direkt és indirekt csatornán keresztül nyilvánulhat meg a cég működésében, eltérő intenzitással, eltérő hatásfokkal, eltérő egymáshoz kapcsolódással, amelyeket nehéz egységesen felmérni (Daspit és mtsai. 2021). Utolsó általános érvként említik, hogy a család fogalma is nehezen megragadható, kulturális kontextustól függ és időben is változik (Aldrich & Cliff, 2003; Pittino és mtsai., 2018). A családi vállalati kutatásokban elterjedt megközelítés szerint ez a heterogén csoport két általános dimenzió mentén ragadható meg: ezeknél a gazdálkodó szervezeteknél létezik domináns családi kontroll és annak a családi szándéka, hogy ezt a kontrollt hosszú időtávon keresztül fent kívánják tartani. A két dimenzió jelenléte a cég életében azt is hozza, hogy a család céggel való azonosulása, illetve a családi értékrend megjelenik a cég gazdálkodási folyamataiban is. Ennek az általános definíciónak az alapelemeit alkalmaztuk, hármas szűrőkérdés segítségével. Ezek a kérdések bevett szűrőkérdések a nemzetközi családi vállalati kutatásban is. Elsőként megkérdeztük, hogy a cég családi vállalatnak tartja-e magát, másodikként azt, hogy létezik-e egy tulajdonosi többséggel rendelkező család, vagy családok a vállalat életében, illetve harmadik kérdésként feltettük a kérdést, hogy a tulajdonos család mekkora tulajdoni hányaddal rendelkezik. Ha a harmadikra 50%-nál nagyobb, vagy az első és a második kérdésre egyaránt igen válasz született, akkor a céget családinak tekintettük, és tovább folyt az interjú.

Az alábbiakban az adatelemzés eredményeit mutatjuk be. A második rész tartalmazza a leíró statisztikai alapadatokat a mintáról, belső megoszlásokról, általános utódlási alapjellemezőkről, előd és utód leíró jellemzőiről, az egyes szakaszok alapjellemezőiről, esetleges korábbi utódlási folyamatok adatairól és végül a családi és a cég szempontjából értékelt sikerességről. A harmadik részben szerepelnek az egyes utódlási kimenetek, utódlási szakaszok jellemzői, a vállalati teljesítmény, a tervezés, a észlelt sikeresség és az utódlási változók közti

regressziók, a klaszterelemzés eredményei, valamint az elődök-utódok, a kis és közepes vállalatok, valamint a férfi és női utódokkal rendelkező cégek összehasonlítása. Végül külön, a negyedik alfejezetben kerül sor a koronavírus második hulláma okozta helyzet gazdálkodási és utódlási hatásainak bemutatására – ahogyan azt akkor az interjúalanyok látták.

## 2.2. Az általános eredmények

### 2.2.1. A minta jellemzői

A minta alapvető leíró statisztikai értékeit a 2. táblázat tartalmazza. Ágazati megoszlásukat tekintve a mintabeli cégek 42,7%-a az iparban, 57,3% a szolgáltatászektorban működik, egy mezőgazdasági cég sem került a mintába. Bár a cégek árbevételi és létszámadataik nagyon erős korrelációban állnak egymással, tapasztalható némi eltérés. Létszám szerint nézve a cégméret szerinti eloszlást, a minta 27%-a közepes, 73%-a kisvállalat, az árbevétel szerint ez az arány 8% és 92%.

2. táblázat – A minta alapvető leíró statisztikai értékei



1996  
Alapítás éve



88%  
Családi tulajdoni hányad



3,32%  
Bevonat családtagok száma



1,75%  
Bevont generációk száma

#### ◆ Családtagi arány a vezetőségben



#### ◆ Családtag ügyvezető jelenléte



Túlnyomó részük családi vállalatnak tartja magát, csak 4 válaszadó felelt nemmel erre a kérdésre. Többségük esetén a család a vállalat 100%-os tulajdonrészét mondhatja magának, a családi tulajdon arányának átlaga 87,63%.

Minden válaszadó a családi cégben dolgozó családtag. 80%-uk ügyvezetői posztot tölt be, további 17%-uk felsővezetőként, 3%-uk alkalmazottként dolgozik a cégnél. A cégek átlagos életkora 25 év, átlagosan 3 családtag dolgozik a vállalatban. A vállalatban együtt dolgozó generációk száma átlagosan 2 (folytonos változóként 1,75), azaz többségüknél a – feltételezhetően jellemzően – alapító mellett még legalább egy generáció ott tevékenykedik. 97,3%-nál az ügyvezető családtag. 67,8%-uk első generációs, 30,2%-uk második generációsként már túljutott az utódláson, 1,7%-uk harmadik generációs vállalat.

Önbevalláson alapuló vállalati teljesítményértékelésük szerint 2019-ben túlnyomó részük nyereséges volt. Az utóbbi két évre visszatekintve pedig piaci részesedésük inkább erősödött és pénzügyi eredményességük inkább nőtt.

Családi vállalatok esetében a szakirodalom társas-érzelmi vagyonnak nevezi azt a nem pénzügyi, nem kézzel fogható „érzelmi tőkét”, amellyel a család rendelkezik és amely a vállalat tulajdonlásából fakad (Gómez-Mejía és mtsai., 2007). A társas-érzelmi vagyon mérésére a felmérés egy frissen kifejlesztett eszközt, a korábbi FIBER skála továbbfejlesztett változatát, a BRIE skálát használta (Gerken, Hack, Hülsbeck és Ostermann 2021). A társas-érzelmi vagyon négy, egymást kölcsönösen erősítő forrásból származik: a család céggel való identifikációjából, a nem családtagokkal való stakeholderi kapcsolatok fontosságából, a család céghez való érzelmi kötődéséből és a család dinasztikus aspirációiból, azaz hogy mennyire hosszú távon kívánja fenntartani a cég feletti családi kontrollt. A BRIE-skála nevében szereplő betűk ezen dimenziók nevének kezdőbetűi. A skála lemért értékei nem a társas-érzelmi vagyon pénzbeli, vagy számszerű értékét adják meg, hanem egy viszonyszámot, amely alapján összehasonlíthatóvá válik a család cég felé mutatott elköteleződése mind együttesen, mind a fenti négy dimenzió mentén. A mintánkban a BRIE-skála értékeit arra használtuk, hogy segítségével összehasonlítottuk a mintából képzett alcsoportokra számolt értékeket és a mintaátlagokat, valamint megvizsgáltuk a társas-érzelmi vagyon és a teljesítmény- és utódlási változók közötti kapcsolatot.

A teljes mintára számolt értékek közül a legnagyobb az identifikációs komponens, a családok céggel való azonosulása, a legkisebb az érzelmi kötődés komponense. Megfigyelve, hogy a társas-érzelmi vagyon hogyan változik az egyes

utódlási szakaszokban az látható, hogy a legmagasabb értékeket az utódlási folyamat két kulcsfázisa esetén veszi fel: amikor megtörténik a potenciális utód beazonosítása, illetve amikor megtörténik az átadás. Mivel – többek között - nem idősoros adatokkal dolgozunk, és különböző, de azonos szakaszokba sorolt cégek adatait hasonlítjuk össze, ezért ez utóbbi állítás nem általános érvényű jellemző, hanem – több okból is – megalapozott hipotézis. A Családi Vállalatok Központ 2017-18-as felmérésénél nagyon hasonló mintázatot figyeltünk meg a társas-érzelmi vagyon alakulásában.

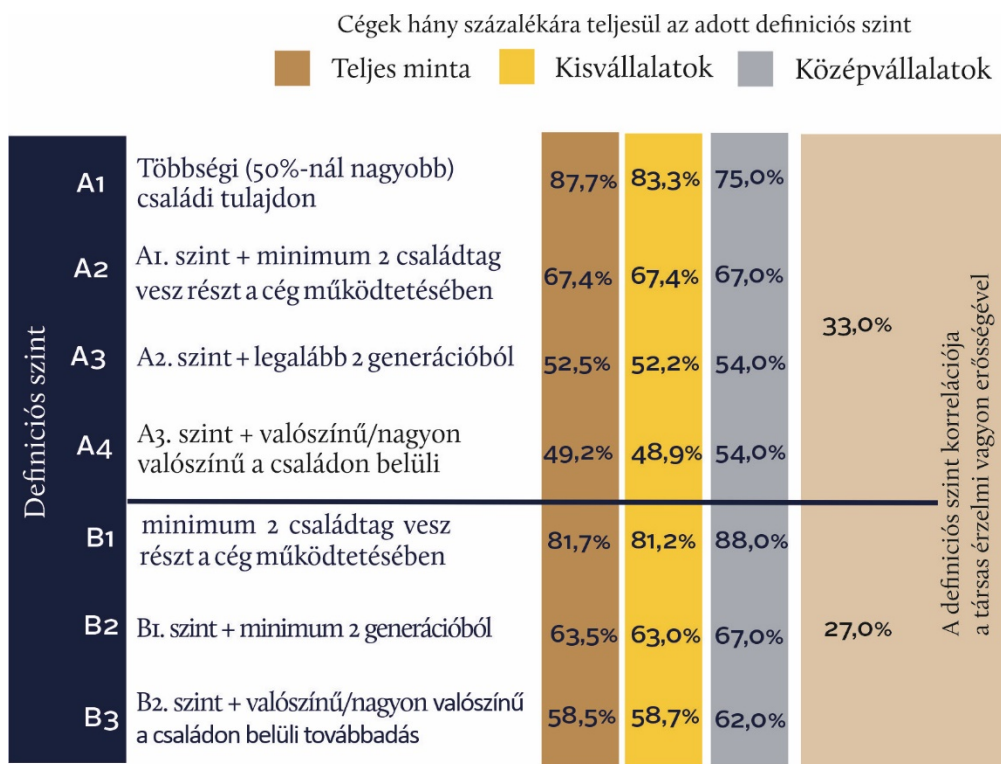
Érdekes, hogy *a potenciális utód beazonosítása és az utódról való döntés előtt a társas-érzelmi vagyon legnagyobb értékű komponense az, amely a stakeholderi kapcsolatok fontosságát mutatja.* Ugyanakkor a döntés után a vállalattal való azonosulás értéke ugrik meg annyira, hogy onnantól kezdve az egyes utódlási szakaszokban végig az lesz a legmagasabb.

*A társas-érzelmi vagyon – a szakirodalomban részben bemutatott módon - összekapcsolódik a vállalati folyamatokkal is. Az innovációs, illetve a marketinghez, beszerzési folyamatokhoz, emberi erőforrás menedzsment rendszerekhez kapcsolódó fejlesztések, vagy az IT fejlesztések 27-33%-os korrelációban állnak a társas-érzelmi vagyonnal.*

A család tényleges vállalati jelenlétére (components of involvement) és a vállalattal kapcsolatos értékválasztására és viselkedésére (essence of involvement) épült az eredeti családi vállalati definíciónk, amelyek alapján a szűrőkérdéseinket megfogalmaztuk. A mintába bekerült családi vállalatok között a céltábla modell megközelítése alapján is csoportosítottuk, amely a családi tulajdon, a családtagi részvétel és a családi értékrend és szándékok egyre szigorodó feltételei alapján alakított ki egyre szűkülő definíciós köröket. A definíciós feltételeket a mintánk vállalataira alkalmaztuk, ennek eredményét mutatja a 3. táblázat. Ahogy az várható volt, mind saját (Wieszt és Drótos 2018) mind más magyarországi tudományos felmérések tapasztalata (Kása és mtsai., 2019) alapján egyre szigorúbb értelemben vett családi vállalati definíciós szűrők alkalmazásával jelentősen lecsökken a feltételeknek megfelelő vállalatok száma: a legszigorúbb értelemben vett családi cégek (többségi családi tulajdonrész, egynél több családtagi alkalmazott, egynél több bevont családi generáció, minimum valószínű családon belüli utódlás) a minta körülbelül felét alkotják csak. Szintén ahogyan az várható volt, a nagyobb méretű cégek nagyobb arányban felelnek meg ezeknek, a sztereotipikus családi vállalatok lényegét jelentő feltételeknek, mint a kisebbek.

*A társas-érzelmi vagyon mutatószáma és az egyes definíciós szintek között szignifikáns, pozitív, de nem túl erős (33%-os) korrelációs kapcsolat létezik.*

3. táblázat - A definíciós körök teljesülése és a család társas-érzelmi viszonyulása a



céghez

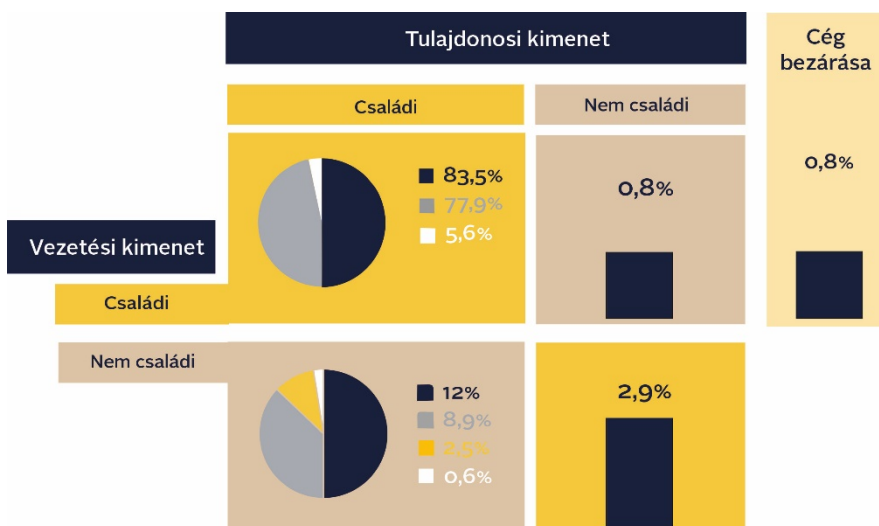
### 2.2.2. Az utódlási alapadatok

*Többségük, 84,4%-uk szerint a következő generáció valószínűleg, vagy biztosan átveszi a vállalat működésének ellenőrzését a jelenlegitől. Ezt a kedvezőnek tűnő és várható arányt némileg árnyalja, hogy egyébként 95%-uk tervezi legalább a tulajdont, vagy mind a tulajdont, mind a cégvezetést családon belül továbbadni.*

Amikor a tényleges terveiktől függetlenül csak az egyes lehetséges utódlási kimeneteket kellett értékelniük aszerint, hogy mennyire tekintik azokat sikeresnek, a legkevésbé kedvelt kimenetnek a vállalat végelszámolása után a cégeladás bizonyult.

A terveik szerint a leggyakoribb kimenet mind a vezetés, mind a tulajdon családban való megőrzése, 83,5% jelölte ezt meg tervezett kimenetként. Ebből 77,9% teljes mértékben megőrizné a céget a család tulajdonában, míg 5,6%-uk kisebbségi tulajdonosok beengedésében gondolkodik. 12,03%-uk szeretné csak a családi tulajdon valamekkora részét megőrizni, de a vezetést nem családtagra bízják. Közülük 8,9% tartja meg a teljes ellenőrzést, 2,5%-uk csak a többségi pozíciót, míg elhanyagolható részük, 0,6%-uk kisebbségi tulajdonosként venne részt a cég életében immár egy nem családtag ügyvezető operatív irányítása alatt. 2,9%-uk tervezi a cég eladását. 0,8% a tulajdon eladását, de a vezetés megőrzését, illetve 0,8%-uk a cég bezárását jelölte meg tervként. (4. táblázat)

4. tábla – A tervezett utódlási kimenetek „(az első oszlop celláiban szereplő arányok jelentése: az első a teljes, a második a többségi, a harmadik a kisebbségi családi tulajdonosi utódlást tervező válaszadók arányát mutatja)”



A válaszadók és cégek utódlási kimenettel kapcsolatos terveinek meghatározásához a legelső és az egyik leglényegesebb kérdés a vezetési utódláshoz kapcsolódott. Ennél a kérdésnél a minta körülbelül 11%-át jelentő 34 válaszadó nem jelölt meg választ. Mivel a többi kérdésre adtak le választ, ezért leírhatók ennek a csoportnak a jellegzetességei: tulajdonságaikban és viselkedésükben a családtagi és a nem családtagi vezetést választó csoport között vannak. Viselkedésükben a családtagi vezetést választó csoporthoz hasonlítanak abban, hogy családtagi vezetés fenntartását preferálták egy másik kérdésnél.

Közülük 18 jelezte, hogy már jelen van potenciális utód a családi vállalati rendszerben, ebből 16 esetében saját gyermekről van szó. Függetlenül ettől, valamennyien válaszoltak az utód nemére és életkorára vonatkozó kérdésre, tehát van nagyon konkrét elképzelésük az utód személyéről. A mintaátlagnál közel egy évtizeddel fiatalabb az ügyvezetők átlagéletkora, 52 év; az utódok átlagéletkora 25 év úgy, hogy két-harmaduknál az utód 30 évnél fiatalabb, felüknél 25 évnél fiatalabb, tehát még a felsőfokú tanulmányaik befejezése előtt vannak. Túlnyomórészt erős a családi támogatottság az utódok mögött. Viselkedésük ellenére a vállalati teljesítményben és a család vállalathoz való viszonyukban ugyanakkor a nem családtagi vezetést választók csoportját idézik. Az átlagnál alacsonyabb a társas-emocionális vagyon értéke (ez összefügg a későbbi alapítási átlagévvvel), vállalati teljesítményük magasabb a mintaátlagnál (de kisebb a nem családi vállalatvezetést választó csoportnál). Csoportjuk alig tartja valószínűnek a vállalat családon belüli továbbadását. *Tehát összességében szeretnék a vezetést is családon belül tartani, és lenne is beazonosított lehetséges utód, de az utódok viszonylag fiatalok, és a család kevésbé kötődik a céghez. Ez összekapcsolódik azzal, hogy egy ilyen nyílt, direkt kérdésre nem válaszolnak szándékaik szerint, mert szándékaik megvalósítását, megvalósulását kevésbé tartják valószínűnek az utódlási folyamat ebben a szakaszában.* Ha ezek az értékek megjelennének a 3. táblázatban, a családi-családi cella körülbelül 10%-kal magasabb értéket mutatna (és a többi kimenet arányosan kisebbet).

A felmérés direkt módon rákérdezett, hogy van-e a családnak az utódlási folyamattal kapcsolatos terve. Egyik oldalról elmondható, hogy a cégek majd fele jelezte, hogy *nincs semmiféle utódlási terve. Csak 8,7%-uk rendelkezik írásban formálisan rögzített tervvel. Mivel az utódlás átadás utáni fázisában a válaszaik alapján csak a cégek 18%-a tartózkodik, ezért az látható, hogy a vállalatok többségénél úgy marad el az utódlási folyamat pontos tervezése, hogy éppen utódlás előtt állnak.*

Ugyanakkor a másik oldalról az is elmondható, hogy 38,5%-uknál van valamifajta le nem írt, de szóban megbeszélte terv: hozzáadva ehhez az írásos dokumentummal rendelkezőket, *47,2%-uk, tehát megint csak majdnem a felük foglalkozott a tervezéssel.* A BCE Családi Vállalatok Központ 2017-18-ban folytatott felmérése ennél rosszabb adatot mutatott a tervezéssel bármilyen módon is, de foglalkozó cégekre, igaz, a minta jó részét ott mikro- és kisvállalkozások adták. Lehetséges, hogy a különbség hátterében a méret miatt

kevésbé komplex családi vállalati rendszer, a cég fiatal kora és a kisebb méretből egyaránt fakadó kevésbé tudatos gazdálkodás, vagy a cég mögötti kisebb családi elköteleződés áll.

*Az adatokból az látható, hogy az utódlás tervezettsége összefügg az utódlás kontextusával és folyamatával. Minél több családtag dolgozik a cégben, illetve minél idősebb ez a potenciális utód, annál tervezettebb az utódlás. Az is erősíti az utódlás tervezettségét, ha van beazonosított potenciális utód.*

*A válaszok azokat a csatornákat is felfedik, amelyeken keresztül a családi kapcsolati dinamika hat a tervezésre. A tervezettség nagyobb lesz, ha igaz, hogy nem kettesben beszélte meg az előd és az utód, hanem a családtagokkal közösen bólintottak rá a családtag utóddá válására. Ugyanakkor szintén tervezettebb a folyamat, ha az utód cégen belüli felfelé mozgásáról inkább – a kérdőívkérdés megfogalmazása szerint – „előd és utód együtt dönt, de a végső szót előd mondja ki”. Az előd és utód közti kapcsolat minősége is – kismértékben ugyan, de - hat a tervezettségre: minél kevésbé családtagként, vagy főnök-beosztotti hierarchiában, hanem partnerként kezeli az előd utódot a közös munka során, az együtt jár a tervezettebb folyamattal.*

Egyrészt a család bevonására nagy szükség van, az utód mögötti családi támogatás elősegíti a tervezést, és ezen keresztül a folyamat sikerességének emelését. Feltételezhetően azért, mert a családi támogatás biztonságosabb érzelmi és nyugodtabb kognitív kereteket ad az előd és utód számára, hogy az utódlási folyamat egészére és a konkrét lépésekre koncentrálhassanak. *De a családi bevonódás szükségessége csak a döntéshozatalig tart, ez a biztonságos háttér és keret akkor lehet hasznos a tervezéshez, ha a cégen belüli utódlási folyamat kibomlásában már nem vesznek részt.*

Másrészt azt is mutatja, hogy – bár az utódlás folyamán előd és utód között kétségkívül létezik egyfajta hierarchia az előd tapasztalata és szaktudása miatt, a szervezetben betöltött vezető-irányító pozíciója miatt, az utódlási folyamatban felvett mentori szerepe miatt, mégis – *előd és utód egyben partnerek, mellérendelt szerepű aktorok abban a nagy családi tervben, hogy tulajdonosként a család végre akarja hajtani a jelenleg aktív két generáció között a váltást.* Nagyon fontos mellé tenni, hogy itt nem a stewardship elmélet egyfajta érvényesülése történik: ez a családi terv nem nagyon hosszú távra szól, nem nyúlik túl generációkon. *Az előd és utód még nem abban partnerek, hogy ezt a közös családi örökséget együtt fenntartsák az eljövendő családi generációk számára. Mert az a változó, amely azt*



*méri, hogy előd hogyan kezeli a cégben az utódot, szignifikáns, de gyenge negatív korrelációban áll a társas-érzelmi vagyon érintett dimenziójával, amely a dinasztikus aspirációkra, a család tulajdonosi kontrolljának hosszú távú megtartására vonatkozik. Az adatok alapján ez a partnerség egyelőre csak a jelenleg élő szereplőkről szól és ennek hatásáról az utódlási folyamat tervezésére.*

Az utódlási tervezésre regressziós modellt is felállítottunk, amelyben a tervezés kidolgozottsága volt az eredményváltozó. A modell tesztelésének eredményei a 3.3. alfejezetben találhatók.

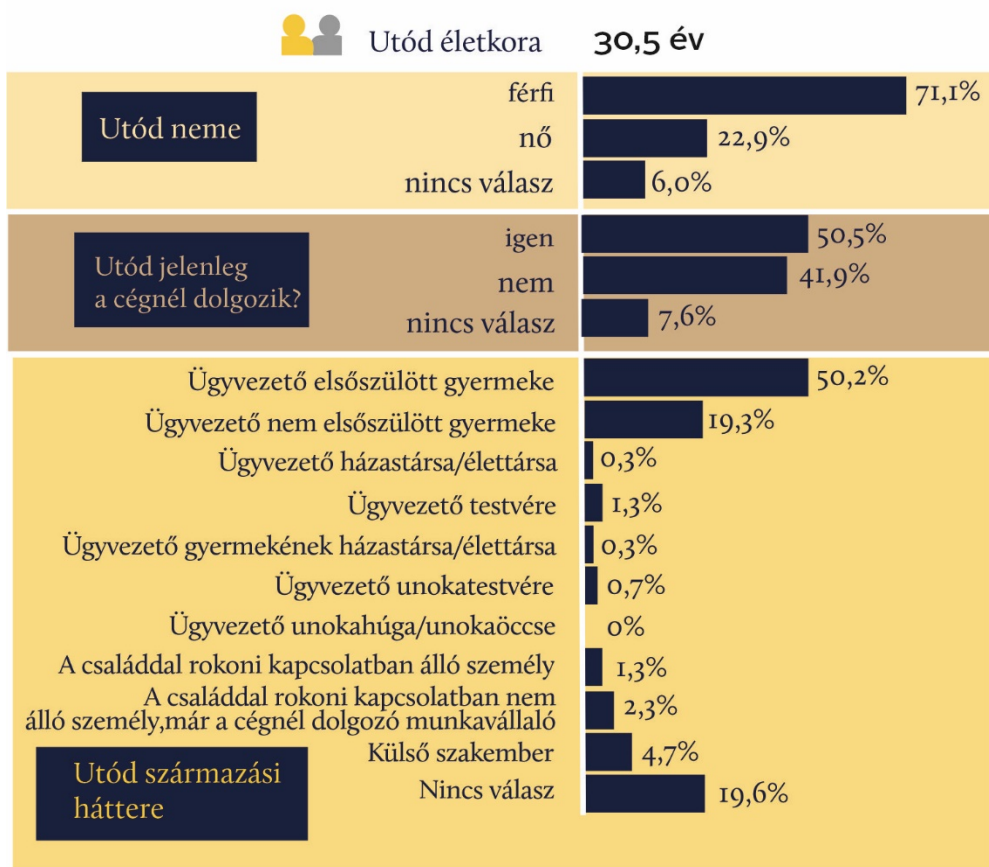
### **2.2.3. Utódok jellegzetességei**

A kérdőív összeállításakor „utód” alatt azt a személyt értettük, aki az elődöt váltja a cég operatív működése és stratégiaalkotása felett családi kontrollt gyakorló kormányzási mechanizmus vezetői pozíciójában. Tehát utódnak tekintettük mind az operatív vezetést átvevő családtagot, vagy nem családtagot, mind - az operatív vezetést nem családtagnak adó tulajdonosoknál - a kontrollt gyakorló szerv vezetését átvevő családtagot egyaránt.

A kérdőív a választott utódlási kimenetre kérdezett rá az interjúalanyról, ezért nem volt további dedikált kérdés az utód által jövőben betöltendő pozícióról. Egy lehetséges személyi és kormányzási kimenetet nem fedett le látszólag direkt módon a kérdőív: ha önmagukban a potenciális, vagy kijelölt, vagy a vezetést bevállaló utódok többen voltak (például testvérek egyenrangú vállalatirányítási kompetenciával), vagy a különböző kormányzási mechanizmusokat (külön ügyvezetés, külön felügyelőbizottság/igazgatótanács, külön családi tanács) más és más utódok vezették volna (például az ügyvezetést az egyik testvér, az igazgatótanácsot a másik testvér), akkor ezt a megadott alkérdések nem fedték le. Ennek rögzítésére lehetőséget adtunk, indirekt módon, a legtöbb kérdésnél lehetőségként felajánlott szöveges szabad válasz megadásával, de nem merült fel ilyen eset. Hasonlóképpen lehetséges volt, hogy a lehetséges utódok még kisgyermekesek voltak, és/vagy kisgyermekként többen voltak: a saját válasz megadásában volt lehetőség ennek jelzésére. Körülbelül 2%-nyi válaszadó jelezte, hogy erről van szó.

Dacára az utódlási folyamat évtizedes hosszúságban elnyúló minőségére, és a jelenlegi ügyvezetők átlagos életkorára, amely 52,5 év, *a vállalatok 64,8%-a jelezte csak, hogy a családi vállalati rendszer létében jelen van a potenciális utód, 28,6%-uknál nincs, 6,6%-uk nem válaszolt erre a kérdésre.*

5. táblázat – Az utód jellegzetességei



*Akiknél már van potenciális utód, ott a mintaátlagnál magasabb a családi vezetőségi arány, de emellett a vállalati teljesítmény a mintaátlagnak felel meg. Az utódlási kimenetet illetően 95%-uk a családi vállalatvezetés fenntartását tervezi, és erősen valószínűnek tartják, hogy családon belül sikerül átadni a cég vezetését. Ebben a csoportban az előd és utód közti jó személyes kapcsolatra utal, hogy a családi tervektől függetlenül, vagy azok mellett az elődök a mintaátlagnál kisebb mértékben kezdeményezik itt az utódlást (72%-ban), vagy másképpen kimondva, az utódok a mintaátlagnál nagyobb mértékben (28%-ban) kezdeményezik a folyamatban való részvételüket. Az átlagnál inkább jellemző rájuk, hogy az utód egész életében nyíltan képviselte, hogy át szeretné venni a vállalatot, illetve hogy elsőként az elődnek mondta el, egy bensőséges beszélgetés keretében. A mintaátlaghoz hasonlóan a család tulajdoni többségét túlnyomó részük családon*

belül tartaná az utódlás után is. *Viszont az eladott tulajdonrészeket a mintaátlagnál jelentősen nagyobb mértékben nem családtag, már a cégnél dolgozó vezetőknek adnák, és a mintaátlagnál jelentősen kisebb mértékben kínálnák fel a kisebbségi tulajdonrészt befektetőknek.*

*Akiknél nincs potenciális utód, ott a családi vezetőségi arány és a teljesítmény átlagos, viszont a család érzelmi kötődése a céghez, a társas-érzelmi vagyon átlag alatti. A potenciális utóddal rendelkezők csoportjához képest az elődök a mintaátlagot meghaladó mértékben kezdeményezők (79,27%-ban) az utódlási folyamat elindítását illetően. Inkább családi vállalatvezetésben gondolkoznak (59,46%), de ennek választása az előző csoporthoz képest kisebb mértékű. Az utód mögött az átlagnál kisebb mértékű a családi támogatás. Nincsenek többségben, de a mintaátlagnál nagyobb a lány utódok aránya. Míg az előző, potenciális utóddal rendelkező és azt fel is vállaló csoport az agilis, teljesítményorientált szervezet kialakításában jelzett legnagyobb fejlődést, ez a csoport ebben a fejlődési dimenzióban a mintaátlagnál rosszabb átlagértéket mutat.*

A potenciális utód létét firtató kérdésnél választ nem adó 6,6%-nyi interjúalany jellemzőit áttekintve egy, inkább a vállalathoz, mintsem a családi vállalathoz közelebb álló gazdálkodó szervezetek képe rajzolódik ki. A család érzelmi kötődése a céghez a mintaátlagnál alacsonyabb. Az ügyvezetők átlagéletkora mintaátlagnál fiatalabb, 48 év, inkább nem családi vállalatvezetési utódlásban gondolkoznak és nem is tartják valószínűnek, hogy a családból valaki vigye tovább a stafétát a vezetésben.

A potenciális utód életkorát lekérdező kérdésre már a minta 91,4%-a, 275 interjúalany adott választ, *a potenciális utódok átlagos életkora 30 és fél év, a legfiatalabb 16 éves, a legidősebb 58 éves korról. Amikor arról kérdeztünk, hogy a potenciális utód melyik évben vált, vagy válik utóddá, a válaszok átlagértékeként 2023 adódott 12 éves, mintából számított tapasztalati szórás mellett: ez a magyar családi vállalati szcéna jól ismert alaphelyzetét tükrözi. Egyrészt jelzi azt, hogy a 2010-es évektől tömegesen felmerülő utódlási folyamatok, és így az első generációs utódlás véghezvitelével kapcsolatos jelenségek és problémák „közepén vagyunk”. Másrészt a felmérés időszakához közeli átlagévszám azt is valószínűsíti, hogy a folyamat a következő években tetőzik.*

*A potenciális utódok 50,2%-a elsőszülött, 19,3%-a nem elsőszülött gyermek. Az a csoport, aki korábbi kérdéseknél jelezte, hogy náluk még nincs potenciális utód,*

az utód kilétét kérdező kérdésnél kettébomlott: körülbelül egyharmaduk nem válaszolt, a másik kétharmad viszont pontos választ jelölt meg. Ez utóbbiak egy kisebb része más kérdéseknél leadott válaszai arra utalnak, hogy a család következő generációjának tagjai még kisgyermekesek. Másik részük többi kérdésnél leadott válaszai pedig arra, hogy az adott, kiszemelt családtag utódként való elismerése megterhelő folyamat akár az utódlási kimenet nyílt felvállalásából fakadó feszültség, akár az utód személyes jellemzőihez kapcsolt nehézségek miatt. Ennél a kérdésnél nem *családtag szakember utódot 7% jelölt meg*. Ez a 7% túlnyomórészt a nem családi vállalatvezetési, de a családi tulajdoni utódlást tervező alcsoporthoz került ki. A 4. táblázatból látható, hogy ezt a kimenetet 12%-uk (teljes mintán nézve 10,6%-uk) alkotja. Tehát a jelenleg 2/3-uk azonosította és vállalta is fel ezt a nem családtag vezetőt.

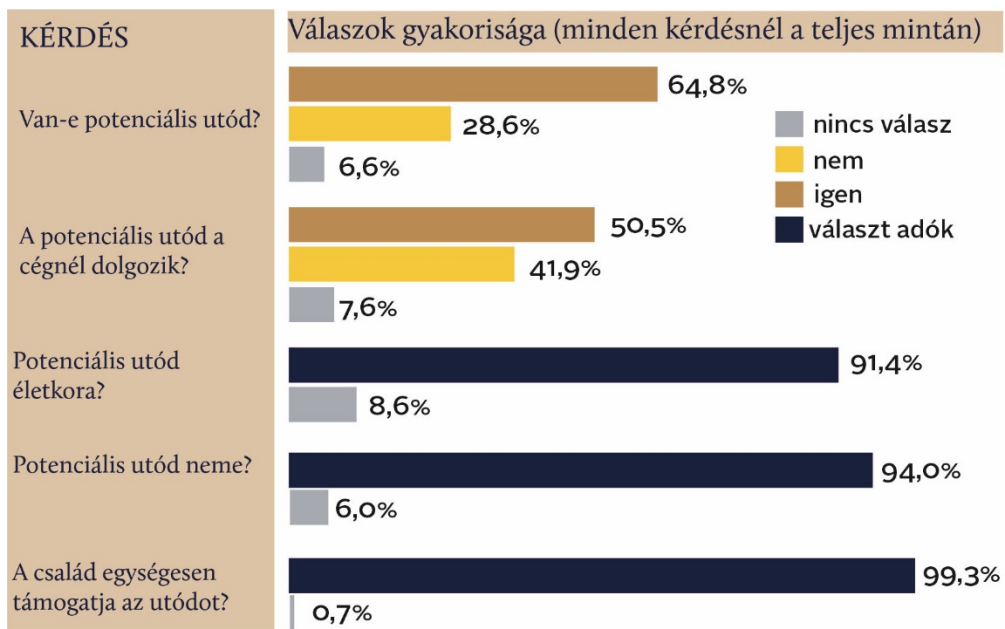
*A potenciális utódok 71,1%-a fiú, 22,9%-a lány, míg az interjúalanyok 6%-a nem válaszolt erre a kérdésre.*

Ha önmagában az utód mögötti családi támogatást nézzük, a helyzet nagyon kedvezőnek tűnik: *a teljes minta 85%-a szerint az utódot a család egységesen támogatja, 7% szerint a támogatás megvan, de nem teljesen egységes. Csak 8% jelezte, hogy egyedül a jelenlegi ügyvezető támogatja az utódot.* Összehasonlítva a potenciális utód jelenlétének leadott válaszokat a családi támogatásnál adott válaszokkal az tűnik ki, hogy *ahol már van potenciális utód, ott 98,5%-os a család támogatása.* Ahol azt jelölték, hogy nincs potenciális utód, ott *emögött a „nem létező” potenciális utód mögött 81%-os a családi támogatás.* Ezt a kérdést az utód származásánál adott válaszokkal összehasonlítva az látszik, hogy ha családtag utódról van szó, akkor annak nem támogatottsága minimális arányú, viszont *ha nem családtag, nem a cégben dolgozó alkalmazottról van szó, hanem külső szakemberről, akkor nagyarányú a családi elutasíthatósága.* Ezeknek az adatoknak van egy eddig talán kevésbé tudatos, kevésbé hangsúlyozott olvasata is: *ha nincs családtag utód, az a magyar családi vállalatoknál nem csak azt jelenti, hogy nincs családtag, aki bevállalná ezt a szerepet, vagy nincs olyan előd, aki hajlandó lenne utat és teret adni számára, de egyben arra is utal, hogy ebben a helyzetben a – vélhetően az előd által a családi vállalati rendszerbe behozott – külső szakemberek felvételét is elutasítja a család.* A szakirodalomban ismertek voltak a korábban a családi vállalatnál nem dolgozó külső szakember vezető felvételével és vezetői munkájának elfogadottságával kapcsolatos kihívások, de ezeket elsősorban a cég operatív működése felől tekintették. Ez az eredmény ugyanezt a problémát a

*családi dinamika felől teszi láthatóvá. Ez természetesen nem kellene, hogy így legyen.* A jelenség hátterének feltárása egy fontos további, jövőbeli kutatási irányt jelent a magyar családi vállalatok fejlődési útjának feltárásában.

Az „utód” fogalmát illetően a kérdőív csak „potenciális” és „formális”, azaz eldöntött, megválasztott utód között tett különbséget. A válaszok alapján ennél gazdagabb a fogalom jelentésárnyalata az interjúalanyok, a családi vállalatok körében. A minta 94%-a pontosan megnevezte az utód nemét, 91,4%-a megadta az utód életkorát. 92%-uk szerint teljes, vagy erős családi támogatás van az utód mögött. Ez erős kontrasztban áll azzal, hogy egyébként csak 65% válaszol igennel a potenciális utód jelenlétére, vagy 80%-uk válaszolt az utód családtagi/nem családtagi hátterére vonatkozó kérdésekre.

6. táblázat – Az „utód” szó jelentései – válaszadási arányok az utód jellemzőire vonatkozó kérdéseknél



Arra a kérdésre, hogy milyen szempontok fontosak az utód személyével kapcsolatban az utódlás sikeres vállalása szempontjából, a legelutasítottabb válasz a nem, majd a születési sorrend - ezeket gondolják legkevésbé fontosnak a válaszadók. A tudatos válasz mellé érdemes odatenni, hogy a férfi utódok aránya 72%, illetve 50,1%-uk elsőszülött. A Családi Vállalatok Központ 2017-18-as felmérésében a férfi utódok aránya még 74% volt. A nemzetközi szakirodalom

longitudinális vizsgálataiban nagyon hasonló eredményekről számol be más, fejlett piacgazdaságú országokban élő családi vállalatok esetében is: direkt módon rákérdezve erősen elutasított a primogenitúra elve, illetve a születési sorrend és nem, mint kiválasztási szempont az utódlási folyamatban. Mégis, a kiválasztott utódok csoportjainak statisztikai jellemzői még a norma – igaz, hogy erősen gyengülő - továbbélését jelzik.

A válaszok alapján a cégvezetők a legfontosabbnak az utód személyiségét és rátermettségét, másodsorban szakmai érdeklődését, harmadsorban az utód és az előd és a többi családtag közti harmonikus kapcsolatot tartották - bár a különbség csak kicsi volt közöttük. További információt jelent az is, hogy itt a válaszadóknak lehetőségük lett volna további szempontokat megnevezni, a felsoroltaknál újabb elem mégsem hangzott el.

#### **2.2.4. Családi vállalatvezetési utódlás a cégen belül – az elindulás**

Az adatok azt mutatják, hogy a vizsgált *magyar vállalatoknál nincs kialakult formája annak, hogy a potenciális utód a család tudtára adja az utódlással kapcsolatos döntését*. Mindez nem vezethető vissza az utódlási tervezés hiányára, ami önmagában megint csak a tünet része és megerősíti a kvalitatív kutatás eredményeit. Ezek szerint a (lehetséges) utód erősen függ a családi vállalati rendszer lététől: születésénél fogva része egy olyan helyzetnek, a vállalat létének, amelyet nem ő, hanem az elődök hoztak létre, viszont neki is viszonyulnia kell hozzá. *Úgy tűnik, hogy egyértelmű döntést a családi utódlásról a lehetséges utód egyedül azzal hozhat, ha nem vállal munkát a családi cégben és máshol épít karriert. A céghez való kapcsolódáskor nem különül el autonóm szereplőként az utódlás folyamatában*. Ez nemcsak az egész utódlási folyamat racionálisan egymáshoz kapcsolódó szükségszerű döntésekre épülő szakaszolási modelljeinek logikájával ellentétes újabb mintázat, tehát nemcsak az elméleti modellek megújításának szükségességére utal. A gyakorlat szempontjából is számos szerző mutat rá az utód partnerként kezelésének fontosságára az utódlás sikeressége szempontjából (Carlock & Ward, 2010; Kaslow, 2006). Ez is egy lényegi, hiányzó elem a vizsgált magyar cégeknél.

A válaszok alapján a potenciális utóddal rendelkezők kevesebb, mint felére, a teljes minta 30%-ára igaz, hogy az utód felnőtt életében nyíltan képviselte, hogy a cégnél képzelel el a jövőjét. A potenciális utóddal rendelkezők mindösszesen 18,6%-a, a teljes minta 10,9%-a jelezte, hogy az utód elmondta az elődnek egy személyes beszélgetés során. Nagyon kevés százalékban történt az, hogy az utód elsőként más

családtaggal osztotta meg a döntését, vagy ha nyíltan nem is közölte, de ráutaló magatartással mutatta.

*A válaszadók az utód személyéről való döntésről – ismét csak megerősítve a kvalitatív kutatás eredményeit – egy társas momentumként számolnak be, amely akár csak az előd és az utód kettősében (61,1%), akár az előd és a szűk család (38,2%) között zajlott, és ahol közösen rábólintottak a formális utódlás elindítására. Ez a szűk körű, - a kvalitatív kutatásokból és anekdotikus adatokból ismertén - nagyon bensőséges egyeztetés kettős döntést hordoz: egyrészt az utód részéről jelzi az utódlási szándékának véglegességét, másrészt az elődök részéről az utód személyének elfogadását.*

*Az elődök domináns szerepet töltenek be az utódlási folyamat elindításában. A válaszok szerint az előd átlagosan háromnegyed részben kezdeményezte az utóddá válást. Amikor arról kérdeztünk, hogy kinek lehet, lehetett befolyása az utód kiválasztására (a válaszadók több válaszlehetőséget is választhattak), 61,5%-uk az elődöt, előző vezetőt jelölte meg, 43,2%-uk cégben dolgozó más családtagokat is. A nemzetközi szakirodalom azt javasolja, hogy a cég családtól való lazításának és ezzel a feltételezetten jobb minőségű döntéshozatal elérésének céljával érdemes az előkészítésbe és a döntésbe bevonni a cégben aktív családtagokon túl másokat is. A felmérés adatai szerint mindez kevésbé történik Magyarországon: a válaszadók csak 5% vont be a cégben nem aktív családtagot, 2,7%-uk nem családtag céges vezetőt, pedig a lekérdezett vállalatok minimális mérete miatt legalább középvezetői pozícióban feltételezhetően már nem családtagok dolgoznak. Külső szakembert mindössze 0,7%-uk vont be ebbe a szakaszba.*

*Az utóddal rendelkezők 33,1%-a még nem kommunikálta semmilyen formában a terveiket, vagy a döntést a cég szervezetén belül, vagy a külvilág számára. A leggyakoribb forma a felsővezetők tájékoztatása (25,3%), az utódról szóló döntés bejelentése egy céges rendezvényen, ahol az alkalmazottak jó része jelen van (21,8%), illetve egy felsővezetői körnél szélesebb, de csak a vezetőségnek szóló gyűlésen történő tájékoztatás (16,4%). Tekintve, hogy itt a válaszadók több válaszlehetőséget is megadhattak, a cég teljes nyilvánossága előtti tájékoztatás 21,8%-os aránya alapján elmondható, hogy a szervezet tájékoztatásának kevésbé van formája. A családi tulajdonosok jellemzően nem tájékoztatják a teljes szervezetet a döntésről; a nem családtag, nem vezető alkalmazottak csak annyit látnak, hogy az utód elkezd a cégnél dolgozni. A következtetések levonása a szervezeti kultúra jellegzetességeitől is függ, de tulajdonképpen rájuk marad.*

A már a cégnél dolgozó utódok 70%-a számára a családi vállalat volt az első munkahely, 30%-uk elsőként más vállalatoknál kezdett el dolgozni és csak később tértek haza a családi céghez.

### 2.2.5. Családi vállalatvezetési utódlás a cégen belül – a folyamat

*Egyenletes eloszlást mutatnak az utódok céghez való első kapcsolódásának formái: nagyjából egyenlő megoszlásban vagy az általános iskola alatt, vagy a középiskola alatt már időnként besegítettek, vagy a középiskola, illetve felsőfokú tanulmányok nyári szünetében nyári munkában, vagy gyakornokként dolgoztak elsőként a vállalatoknál.* Itt mindegyik lehetőséget a már a cégnél dolgozó utóddal rendelkező vállalatok 15-18%-a választotta.

A diplomaszerezés utáni főállású munkavégzést, mint első kapcsolódást mintegy 20%-uk jelölte meg válaszként – bár ez a leggyakoribb kimenet, a szakirodalmi tapasztalatok és jelen kutatási projekt kvalitatív fázisa alapján is a sikeres utódlás folyamata szempontjából kulcsfontosságú az előd és utód közti kapcsolat céges munkavállalás előtti megalapozása, amelyet éppen a diplomaszerezés előtti ilyen alkalmi munkák segíthetnének elő. Az utód céggel való kapcsolódásánál a legkevésbé gyakori a felsőfokú tanulmányok alatti részidős állás, illetve a diplomaszerezés és a csatlakozás közti saját karrier építése, amelyet 4%-uk, illetve 10%-uk választott.

Ahol létezik elfogadott utód, ott 82%-uk már főállásban a cégnél dolgozik, átlagosan 9 éve. Az ott dolgozók 64,9%-a alkalmazotti szinten kezdte, 17,3%-uk középvezetőként, 17,4%-uk felsővezetőként.

*Az utód cégen belüli mozgásáról leggyakoribb formában az előd és utód kettőse dönt, méghozzá vagy konszenzusos alapon (55,8%), vagy inkább az előde a végső szó (29,9%). A korábbiakhoz hasonlóan ezeknél itt is jelentősen alacsonyabb a cégben nem aktív családtagok hatása: a válaszadók csupán 9,3% jelezte, hogy a nem aktív családtagok is beleszólhatnak az utód ranglétrán történő haladásába, felelősségi köreinek bővülésébe. Tekintve, hogy ez az utód, mint munkavállaló cégen belüli karrierjére vonatkozik, az alacsony arány (látszólag) egészséges folyamatokat jelez. Szintén nagyon alacsony azon vállalatok száma (mindösszesen 3,7%), akik nem családtag vezetőt is bevonnak ilyen döntések meghozatalába.*

Nagyon hasonló a válaszok megoszlása azoknál a kérdéseknél, amelyekben arra kérdeztünk rá, hogy ha az utódlási folyamat során ez felmerül, akkor kitől kérnek tanácsot, illetve konfliktus esetén kihez fordulnak a családtagok. Akár tanácskérésről, akár konfliktus rendezéséről van szó, elsősorban és túlnyomórészt



a cégben is aktív vezető (69,4%, és 70,4%), illetve nem vezető (20 és 16%) családtag kerül elsőként szóba. Őket követik az utód cégben való felfelé haladásánál megfigyelt arányok szerint a cégben nem aktív családtagok, majd a nem családtag vezetők. Egy fontos különbség merült fel: *míg az utód karrierútjánál elhanyagolható módon jelennek csak meg külső szakemberek (1%), addig az utódlási tanácskérésnél és a konfliktus rendezésénél a cégek 11%-a és 9,3%-a jelezte, hogy bevontak ilyen, a cégben nem alkalmazott, külsős szakértőt.*

A cégben nem aktív családtagok bevonásának alacsony aránya tanácskérés és konfliktusrendezés esetén a cégek aktuális fejlődési kihívására is utal: bár vállalkozásból, vállalkozó által vezetett szervezetből családi vállalatná válnak, ugyanakkor nem léteznek, vagy éppen csak hogy kialakultak a cég és a család hosszú távú kapcsolatának tervezésének formái. Pedig a családi és a céges rendszer hatékony összekapcsolása, a vállalkozó családként való professzionalizálódás a generációkon túlnyúló működés és a fennmaradás egyik legfontosabb záloga. *Az utódlás során megszólított nem családtag céges vezetők alacsony aránya a cég (alapító)-elődtől való független működésének, és így indirekt módon szintén a vállalati szervezet professzionalizálódásának hiányosságaira utal.*

7. táblázat – Az átadásig hátra lévő idő

Változó	Néhány év	4-6 éven belül	6 éven belül	Nincs válasz
alminta darabszám	64	44	173	20
ügyvezető életkora	61,16 év	55,7 év	49,1 év	57,5 év
utód életkora	38,8 év	32,1 év	26,7 év	35,6 év
Hány százaléknál van már utód	87,5%	69,8%	60,3%	83,3%
Mióta dolgozik a cégnél?	11 éve	10 éve	7,7 éve	14,1 éve
Utód életkori módusz	40 év	30 év	20 év	16,43,45 év
Mióta dolgozik a cégnél-módusz	10 év	5 és 10 év	10 év	20 év

Mind kvalitatív, mind kvantitatív nemzetközi kutatási eredmények hangsúlyozzák annak fontosságát, hogy az előd a formális átadás után is jelen

legyen a céghez kapcsolódó munkában: a vállalatnak és az új vezetőnek ugyanúgy szüksége van még az előd tacit tudására, kapcsolatrendszerére. A kvalitatív kutatásunk alapján az is látható, hogy az utódoknak nagyon fontos, hogy bár egyre nagyobb autonómiát kapnak-szereznek döntéseikben, de mentális támaszként óriási szükségük is van a korábbi vezető jelenlétére. Itt többről van szó, mint a legkorábban már Handler által formalizáltan megfogalmazott és aztán sokszor igazolt mentor szerep: a magyar utódok mentálisan a cég továbbélésével kötik össze azt, hogy valamifajta módon ott maradjon még az előd.

*Ezért önmagában kedvező adatnak számít, hogy az elődök 70%-a tervezi azt, hogy a formális átadás után is maradna. Ezt az önmagában kedvező adatot persze árnyalják azok az adatok, amelyek az előd tervezett, átadás utáni pozíciójára vonatkoznak. Ugyan 30,2%-uk csak stratégiai, illetve 4%-uk legfeljebb fejlesztési operatív szinten maradna, ez biztosítaná a fent leírt valamennyi hozadékot a cég és az új vezető számára. Viszont 44,2%-uk változatlanul operatív szinten is beleszólna a munkába – a korábbi vezető jelenléte a szervezeten belül az új vezető mellett olyan vezetési vákuumot eredményezhet, amely csökkenti az előd szakértelméből, tacit tudásából, kapcsolataiból és az utód személyes támogatásából fakadó pozitív hozadékot.*

*A bevonódással kapcsolatos tervek összekapcsolódnak előd és utód kapcsolódásának minőségével is: ha kevésbé tervez bevonódni előd a váltás után a cég működésébe, akkor kevésbé családtagként, kevésbé főnökként, hanem partnerként kezeli az utódot a közös munka során.*

*A válaszadók 60,5%-a jelölte meg, hogy ha a jelenleg vezető generáció visszavonul, akkor teljes egészében a családnak adja át a tulajdonát, 12% pedig a visszavonulás után megtartaná magának. 7% csak részben adná családtagnak a tulajdont, 4% pedig teljes egészében nem családtagnak adná át. A felmérésben részt vevők 12%-a nem válaszolt ennél a kérdésnél.*

A cégtulajdon átadásának konkrét időzítésére kérdezve a választ nem adók aránya 27%-ra nőtt. Túlnyomórészt azok válaszoltak erre a kérdésre, akik teljes egészében családban tartanák a tulajdont. Az egyes lehetőségek közül az ügyvezetőváltáskori, vagy a váltás utáni, részbeni vagyontáadás a leginkább választott, az itt válaszadók 50%-a tartozik ide. A következő sűrűsödési pont az ügyvezető váltás előtti részbeni, vagy teljes (az itt válaszadók 30%-a) átadás. Az átadás mintázata függ a cég méretétől, a leíró elemzés utáni rész foglalkozik az itt látható különbségekkel

### 2.2.6. Nem családi utódlási kimenetek

*A felmérésben részt vevő cégek túlnyomó része, 90%-a meg kívánja őrizni a család többségi tulajdonát a cégben.* A tulajdonosi kontroll fenntartásának általánosan jellemző, elkötelezett szándékából az következtetés vonható le, hogy a családi vállalatokra nemzetközileg jellemző általános stratégiai preferenciák, mint a hosszú távú szemlélet és a kockázatkerülés a befektetési döntésekben a nagyobb (ez a magyar helyzetben elsősorban erős kis és középvállalatokat jelent) magyar cégeknél is ugyanúgy jelen van. Ez akkor is igaz, ha az utódlás buktatói – mint az alábbi, utódlási szakaszokra vonatkozó elemzés megmutatja – megtépzhatják a család érzelmi elköteleződését.

*A cégtulajdon nem családtagoknak szánt részét jellemzően szakmai és nem szakmai befektetőknek, másodsorban nem családtag vezetőknek, harmadsorban munkavállalóknak értékesíti a család. Az előbbi opciót a válaszadók 41,7%-a, a másodikat 30,6%-a, a harmadikat 13,9%-a választotta, aláhúzva, hogy a korábbi válaszokkal összehangban, az itt választ adók a minta mindössze 12%-át tették ki, bár az érintettek (nem teljes családi tulajdonosi utódlást választók) nem mindegyike adott itt választ.*

A tulajdonosi döntésen túl *megvizsgáltuk a nem családi vállalatvezetési utódlási kimenetet választók tervei mögött meghúzódó hátteret.* Elsőként azt kérdeztük, hogy szerintük milyen okok játszottak szerepet annak a döntésnek a megszületésében, hogy a cég vezetője nem családtag lesz. Korábbi válaszaik alapján *ez 41 céget, a minta 13,6%-át biztosan érinti. 51,2%-uk abban látja a döntés hátterét, hogy a lehetséges utód nem mutatott motivációt a vezetés átvételére. 26,8%-uk szerint nem rendelkezik a szükséges vezetői képességekkel, 24,4%-uk szerint a szakmai tudás hiányzik a kiszemelt családtagból. Mindössze 3 cég, 7,3%-uk szerint az utód dolgozott a cégnél, de aztán elment onnan. Azt a két válaszlehetőséget, amelyek szerint az előd és az utód, vagy az utód és a családtagok közti konfliktus okozta volna a vezetési utódlási folyamat megtorpanását, senki nem jelölte meg.*

A 100%-nál magasabb összarány abból fakad, hogy egy válaszadó több választ is leadhatott ennél a kérdésnél. Azoknál, akik a motiváció hiányát jelölték meg, három válaszadó jelezte egyben a szakmai tudás hiányát, illetve egy válaszadó jelezte egyben a vezetői képességek hiányát is (tehát két válaszlehetőséget jelöltek meg). Azok közül, akik a szakmai tudás hiányát jelölték meg okként, 4 válaszadó egyben a vezetői képességek hiányát is megjelölte. Egyszerre két válaszlehetőségnél egy interjúalany sem jelölt meg többet. Azokban az esetekben,

ahol az utód dolgozott a cégnél, de már elment, nem jelöltek meg más válaszlehetőséget – tehát így, indirekt módon sem adtak magyarázatot erre a lépésre.

*Az utód motivációjának hiányát megjelölő csoportot külön megvizsgálva az látszik, hogy náluk az előd szerepe az utódlási folyamatban az átlagnál nagyobb mértékű.* A mintaátlaghoz képest is magas, az elemzés során bármelyik vizsgált almintán belül a legmagasabb 81,2%-os az előd kezdeményezési aránya az utóddal szemben. A kezdeményezésen túl a kiválasztásban és a döntésben is nagyobb az előd szerepe, míg más családtagok szerepe kisebb az átlagosnál. A társas-emocionális vagyoni valamennyi dimenziójának értéke kisebb az átlagnál, köztük is kiugróan alacsony az érzelmi viszonyulást mérő mutatószám. 100%-ban nem családi vezetési utódlásban gondolkoznak, maga a folyamat szinte teljesen tervezetlen. Az előd átlagéletkora ebben a válaszadói csoportban magasabb a mintaátlagnál, 66 év. Az utódlási folyamatot inkább sikertelennek értékelik, viszont a család szempontjából adott pontok magasabbak, mint a céges szempontból adott pontok – általában sikertelen a folyamat, de a család oldaláról ez kevésbé érzik így a céghez képest.

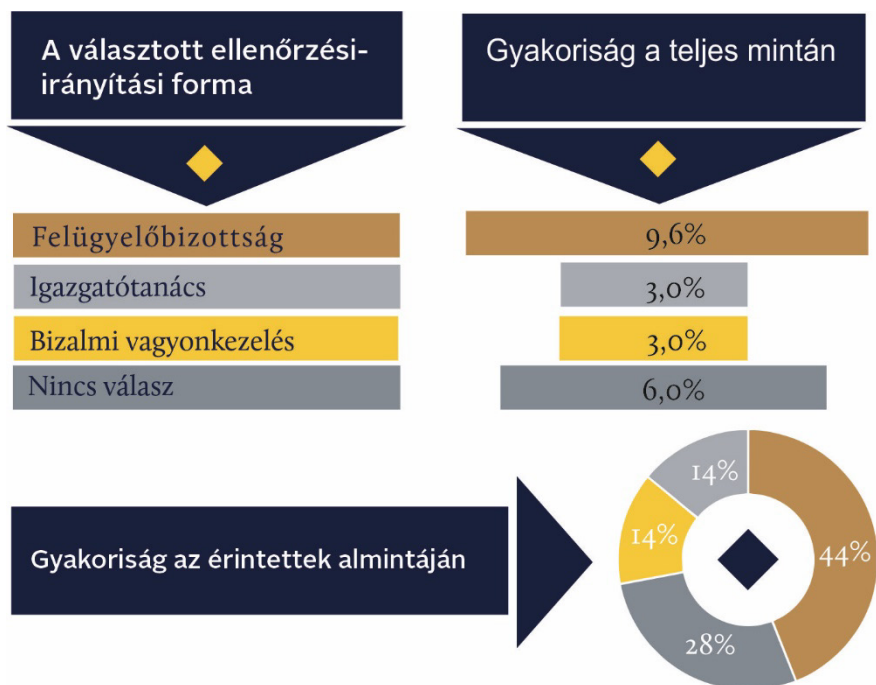
Az adatokból két további következtetést lehet levonni. *Elsőként, a cégtől való lemorzsolódás, mint ok alacsony aránya arra is utal, hogy a családi vezetői utódlás megghiúsulását alapvetően nem a közös munkából fakadó negatív tapasztalatok okozzák. A lehetséges családi utód már el se megy a céghez főállásban dolgozni. Más szavakkal, a kiszemelt, beazonosított potenciális nagykorú utód távolmaradása annak intő jele, hogy későbbi csatlakozásának kicsi a valószínűsége.*

Másrészt tanulságos, hogy a lehetséges utód vállalattól való távolmaradását a válaszadók mindegyike az utód valamilyen hiányosságával kötötte össze (motiváció, tudás, képesség), az utód hiányosságaival kapcsolatos, a családtagok közti kapcsolatban természetesen felmerülő konfliktusok viszont nem jöttek sehol elő – ilyen választ senki nem jelölt meg. Természetesen nem szükségszerű a konfliktus felmerülése a lehetséges utód vagy az előd elutasító attitűdje nyomán, de a konfliktusok teljes hiánya sem az, amit kutatóként vártunk. *A konfliktusok látszólagos hiánya egyrészt utalhat arra, hogy az ilyen típusú családi kapcsolati feszültséget teljes mértékben elválasztják a cég és a család kapcsolatától. Másrészt ezzel párhuzamosan arra is, hogy nem volt elég mély, vagy nem volt elég erős az előző és következő generációs családtagok közti közös előd-utód identitás és kapcsolat ahhoz, hogy a csatlakozás elutasításából fakadó óhatatlanul negatív*

*érzéseket a család céggel való kapcsolatában értelmezzék. Annyi tudatosul bennük, hogy a következő generációs családtag egyszerűen csak nem akar odajönni, vagy nem alkalmas.*

A családon kívüli ügyvezetés esetét kiegészítve azokkal, akik kisebbségi vagy többségi tulajdonrészt, de családon kívüli szereplők kezébe helyeznének, megkérdeztük, hogy a terveik szerint *a váltás után milyen formában valósul meg a család tulajdonosi ellenőrzése a vállalat működésében. Ez összességében a minta 21,6%-át érintette. Közülük 44% felügyelőbizottság, 14% igazgatótanács működtetésével tervezi az ügyvezetés ellenőrzésének, a számukra történő tanácsadásnak, és erőforrásszerzésnek a funkcióit betölteni. 14% választotta a bizalmi vagyonkezelést valamilyen formáját. A fennmaradó 28% nem adott választ ennél a kérdésnél.* A kérdéseinkkel a célunk nem az volt, hogy az irányítási struktúra minden elemét részletesen feltérképezzük, ezért nem szűrtünk rá ezeknek a formáknak a lehetséges átfedéseire és kombinációira. Normaként igaz, és általában meg is valósul, hogy minden tervezett és választott irányítási-ellenőrzési struktúrának van egy végső döntéshozói mechanizmusa, ahol a nem családtagok által vezetett vállalkozás működésének felügyelete történik. Bármilyen lehetséges többszörös, egymással átfedésben lévő, vagy részben párhuzamosan működő mechanizmus esetén a családtagok pontosan tudják, hogy melyik a tervezett legfőbb döntéshozó fórum. Ezeknél a kérdéseknél az előre megadott válaszoktól eltérő saját válasz megadásának lehetőségét nem választották az interjúalanyok.

8. táblázat – Nem családi vezetési utódlás – az egyes lehetséges tervezett ellenőrzési-irányítási formák gyakorisága



Ezt a három különböző kimenetet választó csoportok esetén a családi hatás és az utódlási folyamat is némileg különbözik egymástól. A családi részvételi számuk, a bevont generációszám és a családi vezetőségi arány a mintaátlaghoz közeli és hasonló. A tervezett kimenetelre vonatkozóan a felügyelőbizottsági formát és az igazgatótanácsot választó csoportok esetében vegyesen, hasonló arányban vannak a családi vállalatvezetést és a nem családi vállalatvezetést választók. A bizalmi vagyonkezelés esetén kizárólag nem családi vállalatvezetéssel terveznek. *Mindhárom csoportnál az átlagnál jelentősen alacsonyabb a társas-érzelmi vagyon értéke, de más konfigurációban.* A felügyelőbizottsági formát választóknál az érzelmi viszonyulás és a hosszú távú családi kontroll fenntartása a legkevésbé értékelt. Az igazgatótanácsot választóknál a stakeholderi kapcsolatok fontosak, de az érzelmi viszonyulás különösen alacsony. A bizalmi vagyonkezelési formát választók esetében mind a négy dimenzió értékei nagyon alacsonyak. Tekintve azt, hogy a család társas-érzelmi viszonyulása krízishelyzettől különböző

esetben hatással van a vállalat stratégiai preferenciáira (Swab és mtsai., 2020), ezért különösen fontos ezeknek a családi viszonyulási konfigurációknak és a vállalati stratégia alakulásában való hatásuknak későbbi részletes feltárása.

A felügyelőbizottsági formát és az igazgatótanácsi formát választók esetén nincs semmilyen utódlási tervezés, *a bizalmi vagyongazdálkodási formát választóknál a mintaátlagnál nagyobb a tervezés mértéke*. A felügyelőbizottsági formát választók esetén az utódlási folyamat se nem sikeresként, se sikeresként nem értékelt. Az igazgatótanácsi formát választóknál inkább nem sikeres a folyamat. *A bizalmi vagyongazdálkodási formát választók – az alacsony társas-érzelmi viszonyszám-értékek ellenére – inkább sikeresre értékelték az utódlást*, és a siker családi és céges szempontú értékelése megegyezik. *Mindhárom esetben a családi tulajdonosi többséget a túlnyomó részük meg szeretné tartani*.

Aki adott választ, ott a család teljesen egységesen támogatja ezt a tulajdonosi ellenőrzési megoldást. Kivétel nélkül valamennyi válaszadó ezt jelölte meg az interjú során.

*A válaszadók nagyon kis része, két cég jelezte csupán, hogy a céget végelszámolással szeretnék megszüntetni. Függetlenül attól, hogy a család milyen utódlást tervez, ez egyben a legelutasítottabb kimenet is az utódlási lehetőségek közül.*

### 2.2.7. Utódlás sikerességének értékelése

Az interjúalanyokat megkérdeztük, hogy mennyiben gondolják sikeresnek az utódlás eddig lezajlott folyamatát két nézőpontból szerint: egyrészt a cég, másrészt a család szemszögéből.

Nagyon alacsony volt a válaszelkerülés: összesen két fő nem adott választ ennél a kérdésnél. A családra és a cégre leadott válaszok megoszlása majdnem teljesen megegyezik: a céges és a családi szempontú sikeresség 91,9%-ban korrelál egymással.

*A válaszadók többsége sikeresnek tartja a folyamatot, mindkét szempontból. Ugyanakkor – ha csak nagyon kis mértékben, de – a cég szempontjából magasabbak az értékek: 61,8% tartja sikeresnek, vagy nagyon sikeresnek a cég szempontjából, míg ugyanazok a válaszadók 61,1% tartja ugyanezt a család szempontjából.*

*A kétféle szempontú sikeresség szoros együttmozgása és nem létező, vagy kis különbség az értékek között feltételezhetően azt jelzi, hogy a válaszadók inkább a cég szempontjából gondoltak a családra, vagy azt, hogy az alanyok az utódlás*

kérdésében nem látják, hogy a család és a cég két, egymástól különböző szempontrendszert alkotnak.

### 2.2.8. Korábbi utódlás a cégeknél

*A minta 80,7%-nál nem volt korábban utódlás, 12%-nál az utóbbi egy évtizedben (6,6%-nál 1-5 éve, 5%-nál 6-10 éve). A cégek 7,3% jelezte, hogy 10 évnél korábban zajlott a (legutóbbi) utódlási folyamat.*

*Utódlási tervezés a jelenlegi utódlási folyamatoknál a tanulmány 3.2.2. alfejezetében jelletteknél is csekélyebb mértékben volt jelen.* Három válaszadó jelezte, hogy írott, részletes utódlási tervvel rendelkeztek. 16 interjúalany számolt be írásban nem rögzített, de akár részletes, akár általános elképzelések előzetes megfogalmazásáról. 37 cég, a válaszadók 66,1%-a nem rendelkezett tervvel.

A jelenlegi helyzetenél látható megoszláshoz nagyon hasonlóan itt is *elsősorban (74%-ban) saját gyermeknek adta át a korábbi generáció a vezetést.* Az elődök 46%-a operatív szinten is maradt a cégnél. Igaz, hogy a második leggyakoribbnak bizonyult választás 31,5%-kal az az eset lett, amelyben a váltás után sem az operatív, sem a stratégiai döntéshozatalban nem vett, nem vesz részt.

A korábbi utódlásokra vonatkozó válaszok egy pontban különböztek a jelenlegi utódlási folyamatok jellemzőitől: a folyamat sikerességének értékelésében. *A jelenlegiek 61% körüli sikerességi értékeivel szemben a korábbi utódlásokat az érintettek a cég szempontjából 89,5%-ban, a család szempontjából pedig 82,5%-ban sikeresnek ítélték. Ami a válaszok gyakoriságát illeti, egyrészt – ha egyszer túljutott a család és a cég az átadás és átvétel szakaszán, akkor a visszanézve negatívan megítélt utódlási folyamatok száma elhanyagolható, a semlegesen megítélt folyamatok száma is jelentősen alacsonyabb. Másrészt itt, korábbi utódlás esetén is változatlanul a céges sikerességet kis mértékben, de magasabbra értékelték.*

## 2.3. További elemzés

### 2.3.1. Különböző utódlási kimeneteket jellegetességei

Ahogy az a korábbiakból is látszik, a legpreferáltabb utódlási kimenet a családon belüli vezetési és tulajdonosi utódlás. Azok az alanyok is előre sorolják ezt a megoldást, ahol egyébként nem ez következik be, vagy nem ezt tervezik.

*A családi vállalatvezetési és teljes, vagy többségi családi tulajdonosi utódlás átlagosan a legtervezettebb, minden családnál és vállalatnál már megvan legalább*



*a potenciális utód. Náluk az előd szerepe a teljes mint átlagának megfelelő (azaz meghatározó) az egész folyamat során, a családban és a cégben egyaránt. Az előd utódot a céges munkában inkább családtagként, vagy beosztottjaként kezeli és nem partnerként.*

*A nem családi vállalatvezetési, de teljes családi tulajdonosi kimenetet választóké kevésbé tervezett, de már megvan a következő nem családtag ügyvezető. Tőlük a kisszámú, mintánkban 6 elemű (2%-os) szintén nem családi vállalatvezetési, de csak többségi családi tulajdonosi csoport abban különbözik, hogy az utódlási folyamat jóval tervezettebb. A nem családi vállalatvezetést tervező csoportok vállalati teljesítménye átlagon felüli, a koronavírus járvány nyomán átlagosan a legkisebb változást, és átlagosan a legjobb 2020-as árbevételi eredményeket érték el. Ami a kapcsolati jellemzőket illeti, a nem családi vállalatvezetést tervezők esetén a többi kimenetnél hangsúlyosabb a cégvezető családtag, az előd szerepe. A válaszok alapján elsősorban ő dönt az utódlás kérdésében, a többi családtag szerepe kisebb az utódlási folyamatban, külső nem családtag szakember semmilyen módon nem szól bele a folyamatba. Náluk a legmagasabb az előd százalékos szerepe az utódlás kezdeményezésében (78%), amely a család vállalattal való kisebb érzelmi kötődésével mozog együtt. Az utódlás sikerességének megítélése a családi vállalatvezetési csoport mögött van: se nem sikeresnek, se nem sikertelennek ítélik a folyamatot.*

A nem családi vállalatvezetést választók szándéka már most megjelenik a vezetési struktúrában: náluk a legkisebb, 50%-os a családtagi vezetők aránya. Ehhez képest a leggyakoribb, családi vállalatvezetési és teljes, vagy többségi családi tulajdonosi kimenetet választók esetén ez az arány 86,2%, illetve 76,1%.

*A nem családi vállalatvezetést tervezők esetén a vállalati teljesítményváltozók a magasabb értékűek, mint a minta többi vállalatánál. Ugyanakkor az innovációs és belső fejlesztési tevékenységek önbevalláson alapuló értékei vagy a legalacsonyabbak, vagy alacsonyak.*

*A cégeladást tervezők csoportja (7db család) a legkevésbé tervezett folyamattal rendelkezik, szinte egyik vállalatnál sincs jelen még potenciális utód sem. Kevéssel átlag alatti a cég gazdálkodási teljesítménye. Kifejezetten sikertelennek ítélik meg az utódlási folyamatot mind a család, mind a cég szempontjából.*

Bár a cégek többsége első generációs, vannak közöttük másod, illetve nagyon kis számban harmadik generációs vállalatok is. Az egyes lehetséges kimeneteket tekintve azok a cégek, ahol nem első generációs ügyvezető a családtag (vagy

*másképpen: már történt legalább egyszer utódlás), ott vagy a családi vállalatvezetési és teljes/többségi tulajdonosi utódlást, vagy a nem családi vállalatvezetési, de teljes/többségi tulajdonosi utódlást választották.*

*A családi vállalatvezetési kimeneteket választók csoportja mutatja a legnagyobb érzelmi elköteleződést a cégtulajdon felé. Majdnem a felével kevesebb a cég bezárását, vagy eladását tervezők társas-emocionális vagyontéke. A vezetést családi kézből kiadók, de a tulajdont megtartók a két véglet között helyezkednek el a család cég iránti érzelmi viszonyulásának szempontjából.*

### **2.3.2. Az egyes utódlási szakaszokban lévő cégek összehasonlítása**

Az elméleti kereteknek megfelelően a folyamatként kezelt utódlás felosztható logikailag egymásra épülő döntésekre, lépésekre és az ezekhez kapcsolódó, időben egymástól elváló szakaszokra. Több lehetséges szakaszolás közül a Le Breton-Miller és társai (Le Breton–Miller és mtsai., 2004) által kidolgozott, majd a Decker és munkatársai (Decker és mtsai., 2017) által továbbfejlesztett modellt alkalmazzuk: eszerint megkülönböztethetünk egy potenciális utód jelenléte nélküli *felkészülési*, egy potenciális utód megnevezésével, jelenlétével jellemezhető *előkészítő*, a potenciális utód formális utóddá válásához és a cégen belüli formális utódlási folyamat elkezdéséhez kapcsolódó *döntési*, a formális folyamat implementálásához kapcsolódó *végrehajtási*, az irányítás - illetve ahol releváns - a vezetés formális átvételéhez kapcsolódó *átadási*, végül a *posztutódlási* szakaszt, amikor a formális átadás utáni egy-két évben az új vezető stabilizálja a helyzetét. Ha a cégben volt az előző egy-két évnél korábbi utódlás, akkor őket a befejezett utódlási szakaszba soroltuk. A potenciális utód jelenlétével, illetve az átadásig hátralévő idővel kapcsolatos válaszaik alapján a cégek túlnyomó része esetén be tudtuk azonosítani, hogy az utódlási folyamat szempontjából a család és a vállalat éppen melyik fázisban tartózkodik. Ezzel a besorolással azokat a cégeket céloztuk, amelyek családi utódlásban gondolkoznak. Ugyanakkor a Felkészülés szakaszánál nem lehetett tovább kiszűrni a nem családi utódlást tervezőket, és ez csökkent a összehasonlíthatóság erejét a többi szakasszal. Az egyes szakaszok között átfedést egyedül a folyamat első és utolsó fázisa között találtunk, 11 darab cégre ráillett mind a felkészülési, mind a befejezett utódlási szakasz leírása. Mivel a jelenlegi kutatás szempontjából lényeges szempont az első utódlási folyamat és a folyamatot meghatározó változók feltárása volt, náluk pedig volt már korábban utódlás, ezért őket a befejezett utódlási szakaszba soroltuk.

Nagyon fontos ismét hangsúlyozni, hogy bár a szakaszolással úgy teszünk, mintha időbeli adatsor megfelelő elemeivel dolgoznánk, valójában az utódlásban máshol tartó, különböző cégek adatait hasonlítjuk össze egymással. Azt is ki kell emelni, hogy a válaszadókat külön szakaszokba soroló szűrőfeltételek nem kapcsolódtak a vezetési és tulajdonosi, vagy csak a tulajdonosi utód szétválasztására. Tehát ugyanaz a szakaszolás kezeli mindkét csoportot. Természetesen a mintán belül (és így az egyes szakaszokban) jelentősen többen vannak azok a cégek, akik családi vállalatvezetési utódlást terveznek – direkt módon 83%-ról tudjuk, hogy ide tartozik. A vezetési kimenetnél nem válaszolók 34 db-os csoportjának többségére - más kérdésekre leadott válaszai alapján - elmondható, hogy szintén családi vezetési utódlást is terveznek, tehát ez az arányszám még nagyobb értéket vesz fel.

Legnépesebb első három szakaszba tartozik a szakaszolásban érintett cégek 66%-a: a döntés fázisában tartózkodik 27,3%, az átadás fázisában 19,85%, a felkészülés szakaszában 16,47%. *Az első három fázisban (a felkészüléstől a döntésig) 49% tartózkodik, önmagában ez, az országos családi vállalati népességre reprezentatív arány pontosan jelzi, hogy a cégek most kezdenek szembenézni tömegesen a formális céges utódlási folyamat elindításával járó kihívásokkal.*

Az egyes utódlási kimeneteket értékelő kérdéskor *azok a cégek, akik a Döntés és Végrehajtás fázisában voltak, bár a családi vállalatvezetési és tulajdonosi utódlást ítélték meg a legsikeresebbnek, 47%-uk szerint a nem családi vezetési és családi tulajdon fenntartása mellett sikeres kimenet lehet. Ez az adat önmagában arra utal, hogy bár kevésbé terveznek formálisan, és inkább a családon belül adnák tovább a vezetést, az utódlás tervezése közben számolnak más kimenetekkel, elsősorban a külső ügyvezetés megbízásával.* Ezt a gondolatmenetet tovább folytatva a kimenet sikeresként való 47%-os percepciója ezekben a kritikus szakaszokban utalhat arra is, hogy ez nem kényszer szülte meggondolás, majd felük reálisan fontolóra veszi ezt az opciót. A posztutódlás és befejezett utódlás szakaszában lévő cégek esetén a legegyszerűbb a családon belüli teljes (mind vezetési, mind tulajdonosi) utódlás támogatottsága. Viszont emellett itt a legerősebben támogatott (65%-os, és 67,5%-os) a nem családi vezetési, családi tulajdonosi utódlás is egyben. Feltételezhetően az itt tartózkodó céges és családi rendszerek a fejlődésük nyomán már elérték egy olyan összetettségi fokot, amelynél az operatív vezetés nem családtagnak való átadása természetesen felmerülő, reális alternatíva.

Az utód személyével kapcsolatos szempontok esetében nincs különbség a különböző utódlási szakaszokban lévő cégek értékelése között. Valamennyiük szerint az utód neme számít a legkevésbé, utána a születési sorrend, mindkét szempont erősen elutasított. Ami ugyanakkor igazán számít, az elsősorban az utód személyisége és rátermettsége, majd szakmai érdeklődése, végül az előd és az utód, illetve a többi családtag közti harmonikus kapcsolat.

Az előd és utód munkahelyi kapcsolatára rákérdezve az egyes szakaszokban a többség szerint az előd munkatársként és nem családtagként kezeli az utódot. *A családtagként való kapcsolódás a cégnél a Döntés és a Végrehajtás szakaszaiban a legkisebb mértékű, azaz itt kezelik az utódot a legkevésbé családtagként.*

A család társas-érzelmi viszonyulása a céghez a legalacsonyabb a Felkészülés fázisában lévő cégeknél. Ennek oka egyértelműen a családi kontroll fenntartásának hosszú távú céljának hiányával kapcsolatos: a mérőskála utolsó három állítása mérte ezt a dimenziót, amely jelentősen kisebb értéket vesz fel itt, mint a többi cégnél. Az alacsony családi elköteleződés mögött áll az is, hogy ebbe a szakaszba tartoznak azon mintabeli cégek is, amelyek nem családi utódlásban gondolkoznak. *Az eredményeket érdemes annak tükrében nézni, hogy a mintánkban lévő szinte valamennyi cég egyébként családi vállalatnak vallotta magát.*

*A család társas-érzelmi viszonyulása a Végrehajtás és Átadás fázisaiban kiemelkedően magas, majd a befejezett utódlás szakaszára kisebbre csökken az értéke, mint amennyi a Döntés szakaszában volt. Mintha az utódlási döntés nyomán megugró, és a formális hatalomváltásnál is magas családi támogatottságot az utódlási folyamat elerodálná a posztutódlási szakaszra.*

A vállalati teljesítmény szempontjából tekintve láthatóak kisebb eltérések az egyes szakaszokban működő cégek között. Az árbevétel az Átadás és a Posztutódlás, aztán a Felkészülés szakaszában veszi fel a legnagyobb értékeket. A piaci részesedés bővülése a Döntés, majd a Posztutódlás és a Felkészülés szakaszában a legnagyobb. Profitabilitás a Felkészülés, majd az Átadás, végül a Végrehajtás szakaszában a legmagasabb. Ezek a különbségek arányaikat tekintve nem jelentős eltérések.

*Egyértelműbb (bár részben a válaszadók relatív kis száma miatt az egyes fázisokban statisztikailag nem szignifikáns) különbségek mutatkoznak azonban a vállalati belső fejlesztési folyamatok tekintetében: a Végrehajtás és Átadás szakaszaiban lévő cégek nagyobb mértékben fejlesztenek, mint a többi vállalat. A Döntés szakaszában megugrik, a duplájára emelkedik arányaiban a termék- és*

*technológiai innovációnál a legmagasabb, „Kifejezetten javult” válaszok aránya. Ez a magas arány két fázissal később, az Átadás szakaszában aztán ismét visszaesik. Lehetséges, hogy ez ahhoz köthető, hogy közvetlenül az Átadás környékén az előd már nem kezd bele stratégiai fontosságú lépésekbe, mert annak hatásait már az utód, mint új vezető érezné meg, ezért fennáll a veszélye, hogy – megfelelő stratégiai és utódlási tervezés hiányában - abban a szakaszban az innovációs aktivitás visszaesik.*

A belső fejlesztési folyamatok közül az informatikai fejlesztéseknél, illetve kifejezetten az emberi erőforrás menedzsment rendszerek fejlesztésénél az látható, hogy a befejezett utódlás szakaszában magas értékeket vesznek fel. Ez arra utal, hogy a kérdéssel az utódláson keresztül a cég szervezetének fejlődését is felmértük: a befejezett utódlásos, azaz utódláson már átesett cégek életkora magasabb, régebbi, összetettebb szervezetekről lehet szó, amelyek működéséhez elengedhetetlen mind az IT fejlesztés, mind a más szakaszokban egyébként elhanyagoltabb HR rendszerek erősítése.

Kettőség látható a régi ügyvezető pozíciójával kapcsolatos tervek alakulásában. *Valamennyi szakaszban kedvező fejlemény, hogy a korábbi vezető többségében maradna a cégnél az ügyvezető váltás után is. Aggodalomra adhat okot azonban, hogy a többség (stabilan az egyes szakaszokban a válaszadók átlagosan 45%-a operatív pozícióban dolgozna tovább.* Érdekes, hogy a 2017-18-as felmérésben, amelyben a mikrovállalkozások többségben voltak, egyértelműen látható volt egy mintázat: minél közelebb állt egy cég az utódláshoz, az ügyvezető annál inkább akart operatív pozícióban maradni. Ez a mintázat ezeknél a nagyobb cégeknél itt nem mutatható ki. Az előd döntést hoz jövőjéről, és azt nem befolyásolja aztán az, hogy egyre közelebb és közelebb kerül a formális átadás időpontja.

A sikeresség megítélése az utódlási folyamat első felében lévő cégeknél egészen a Döntés fázisáig a családi és a vállalat szempontjából értékelt sikerességek nagyjából megegyeznek egymással, nincs nagy különbség. Viszont a Végrehajtás, az Átadás, majd a Befejezett utódlás fázisában lévőknel megjelenik az a jellegzetesség, amely az egész mintára jellemző: a céges sikerességet kevéssel magasabbra értékelik a családi sikerességnél.

### **2.3.3. Regressziószámítás**

Regressziószámítás során a család céges jelenlétét, céghez való társas-érzelmi viszonyulását és az utódlási folyamat jellemzőit vontuk be független változóként. Ezek hatását vizsgáltuk a céges teljesítményváltozókra, az árbevétel 2020-as

tervezettől való eltérésére, az utódlás tervezésére és az utódlás sikerességének értékelésére. Ez utóbbira, a sikerességre csak a családi vállalatvezetési és tulajdonosi, valamint a családi tulajdonosi (de nem vezetési) utódlási kimeneteket választó családokból származó interjúalanyok válaszait vettük figyelembe, mert ezek a kimenetek állnak a vizsgálatunk középpontjában és mert a minta túlnyomó része ezeket a kimeneteket választotta.

A számítások azt mutatják, hogy a különböző modellekben – bár találtunk erős kapcsolatokat -, egyrészt még az erősen szignifikáns hatások is kisebb mértékűek, a reálisan szóba jöhető értékek esetén nem változtatnak jelentősen az eredményváltozókon, másrészt kellően nagy a mintaméret ezért gyakorlati szempontból kevésbé jelentős hatások is statisztikailag erősen szignifikánsak lehetnek.

9. táblázat – Mely változók vannak hatással a cég teljesítményére, az utódlás tervezésére és sikerességének értékelésére?

Eredményváltozó	Az eredményváltozó érték...	
	...növekvő változók	...csökkenő változók
Céges teljesítmény (árbevétel, piaci részesedés, eredményesség)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vállalat életkora</li> <li>- ha a koronavírus utódlási hatását firtató kérdésre az interjúalany a "Nem tudom" választ adta</li> <li>- ha utódlással kapcsolatos tanácskéréskor a cégben dolgozó vezető családtagokhoz fordulnak</li> <li>- ha utódlási konfliktus esetén külső szakembert keresnek meg</li> <li>- a társas-érzelmi vagyon identifikációs komponense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ha utódlási konfliktus esetén nem családtag és nem céges alkalmazott baráthoz fordulnak</li> <li>- ha utódlási konfliktus esetén nem vezető családtaghoz fordulnak</li> </ul>
Belső fejlesztési folyamatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a társas emocionális vagyon identifikációs és érzelmi komponensei</li> <li>- ha utódlási konfliktus, vagy tanácskérés esetén nem családtag, nem alkalmazott külső szakemberhez fordulnak</li> <li>- ha az utód kiválasztásába nem családtag céges vezetők is beleszólhatnak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ha az utód cégen belüli felfelé mozgásába a cégben aktív, nem vezető családtagok is beleszólhatnak</li> <li>- ha az előd és utód közösen dönt a cégen belüli felfelé mozgásról, de ezen felül az előde a végső szó</li> </ul>
2020-as, előzetes tervekhez képest vett árbevétel változás	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ha utódlási konfliktus esetén a vállalatban nem aktív családtaghoz fordulnak</li> <li>- ha utódlási tanácskérés esetén a vállalathoz és családhoz nem kötődő baráthoz fordulnak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ha utódlási konfliktus esetén külső szakemberhez fordulnak</li> </ul>
Utódlás céges sikerességének percepciója	<ul style="list-style-type: none"> <li>- még egy további családtag bevonása a felsővezetésbe</li> <li>- a társas-emocionális vagyon</li> <li>- ha az utódlási folyamattal kapcsolatban a vállalatban dolgozó, de nem vezető családtaghoz fordulnak</li> <li>- ha a koronavírus utódlási hatását firtató kérdésre az interjúalany a „Nem tudom” választ adta</li> <li>- ha minél inkább tervezett az utódlás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ha az előd minél inkább cégből való kivonódást tervez a vezetőváltás utánra.</li> </ul>
Utódlás céges sikerességének percepciója	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a társas-emocionális vagyon értékének növekedése</li> <li>- ha nem csak az elődnek, hanem a cégben dolgozó többi családtagnak is lehet beleszólása az utód kiválasztásába</li> <li>- ha a koronavírus utódlási hatását firtató kérdésre az interjúalany a „Nem tudom” választ adta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ha az előd minél inkább kivonódást tervez az átadás utánra</li> <li>- ha utódlási tanácsért a vállalatban nem aktív családtagokhoz is fordulnak</li> <li>- minél kevésbé támogatja a család egységesen az utódot.</li> </ul>
Utódlás tervezettség	Nem találtunk olyan változót, amely szignifikáns hatással lenne az utódlás tervezettségére	

A számításokból az látszik (9. táblázat), hogy az árbevétel, piaci részesedés és profitabilitás növekedésére – többek között – a következő változók vannak szignifikáns pozitív hatással: vállalat életkora, az, ha a koronavírus utódlási hatásainál a „Nem tudom” választ választotta az interjúalany (a szimplán a „Nem volt hatással” lehetőség választása helyett), ha *utódlással kapcsolatos tanácskéréskor a cégben dolgozó vezető családtagokhoz fordulnak, ha utódlási konfliktus esetén külső szakembert keresnek meg, illetve pozitív hatással van még a társas emocionális vagyon identifikációs komponensének értéke*. Szignifikáns negatív hatással az van, *ha utódlási konfliktus esetén nem családtag, nem alkalmazott baráthoz fordulnak, vagy a vállalatban nem vezető családtaghoz*.

*A belső fejlesztési folyamatok és az innováció növekedésére pozitív módon hatnak kis mértékben (de erősen szignifikánsan) a társas-érzelmi vagyon identifikációs és érzelmi komponensei*. Szintén pozitívan hat, de még kisebb mértékben az, ha a családtagok konfliktus, vagy tanácskérés esetén nem családtag, nem alkalmazott külső szakemberhez fordulnak, továbbá ha az utód kiválasztásába nem családtag céges vezetők is beleszólhatnak. Negatív módon hat ugyanakkor az, ha az utód cégen belüli felfelé mozgásába a cégben aktív, nem vezető családtagok is beleszólhatnak, illetve ha az előd és utód közösen dönt erről, de az előde a végső szó.

A koronavírus nyomán a tervekhez képest bekövetkezett 2020-as árbevétel-változást, mint eredményváltozót szignifikánsan befolyásoló függő változók valamennyien két kérdéshez kapcsolódnak: kitől kérnek tanácsot utódlási folyamatról az érintettek, illetve utódlási konfliktus esetén kihez fordulnak. Hatásuk részben ellentétes a vállalati teljesítmény előző két regressziójában feltártakkal. Ha konfliktus esetén a vállalatban nem aktív családtaghoz fordulnak, az erősíti a magasabb árbevétel elérését, ha külső szakemberhez, az gyengíti. Ha utódlási tanácskérés esetén a vállalathoz és családhoz nem kötődő barátot kérdeznek meg, az szintén erősíti a tervezettnél magasabb 2020-as árbevétel elérését.

*Az utódlás céges sikerességének percepcióját növeli még egy további családtag bevonása a felsővezetésbe, a társas-emocionális vagyon növekedése, ha az utódlási folyamattal kapcsolatban a vállalatban dolgozó, de nem vezető családtaghoz tudnak fordulni, illetve – ismét felbukkanva – ha a koronavírus utódlási hatását firtató kérdésre az interjúalany a „Nem tudom” választ adta, illetve ha minél*



inkább tervezett az utódlás. *A céges sikeresség percepcióját csökkenti, ha az előd minél inkább cégből való kivonódást tervez a vezetőváltás utánra.*

*Az utódlás család szempontjából vett sikerességének érzékelését növeli a társas-emocionális vagyon értékének növekedése, ha nem csak az elődnek, hanem a cégben dolgozó többi családtagnak is lehet beleszólása az utód kiválasztásába, és-újra – a cégből megkeresett válaszadó nem ismeri a koronavírus utódlási hatását.* A családi sikeresség érzetét csökkenti, ha – hasonlóan a céghez - az előd minél inkább kivonódást tervez az átadás utánra, ha utódlási tanácsért a vállalatban nem aktív családtagokhoz is fordulnak, illetve minél kevésbé támogatja a család egységesen az utódot.

*Végül az utódlás tervezettség, mint eredményváltozóra felírt regressziós modellben egy független változó hatása sem bizonyult szignifikánsnak, esetleges korábbi utódlási folyamat jelenléte, illetve azok tervezettség foka sem. Érdemes ezt fordítva is kihangsúlyozni, az utódlás tervezése, mint független változó egy regresszióban sem mutatott szignifikáns hatást a vállalat teljesítményére, vagy az utódlás családban megélt sikerességének érzetével. Egy kivételt találtunk: az utódlás céges sikerességének érzetét növeli, ha jelen volt a tervezettség.*

Az eredmények jórészt összhangban vannak a nemzetközi szakirodalom eddigi feltételezéseivel és igazolt eredményeivel.

Elsőként, az utódlási folyamattal kapcsolatos tanácskérés és konfliktusrendezés két kérdésének valamelyik válaszlehetősége szinte valamennyi, eredményt adó regressziós modellben szerepelt szignifikáns változóként. Ez azt jelzi, hogy indikátor változóként kulcsszerepük van az utódlási folyamat jellemzésében, sikerességének megragadásában. A kérdések a megkérdezett családi vállalati rendszerek alapvetően két minőségét vizsgálják: milyenek az alrendszeri határok, illetve milyen a tagok kapacitása a problémákról és a feszültséget okozó kérdésekről való egyezkedésre akár egymással, akár külső szereplőkkel.

Ami az elsőt illeti, az alrendszeri határok akkor egészségesek (von Schlippe & Frank, 2013), ha egyértelműen elkülönítik őket a családi vállalati rendszer többi alrendszerétől, ugyanakkor a szükséges külső információt azért beengedik az utódlás folyamatába. Az alábbiakban kiemelt regressziószámítási eredmények ezen, a határok megfelelő működésére vonatkozó leírás érvényességét tükrözik vissza. Ami a másodikat illeti, a családtagok és a család egészének kapcsolati egyezkedéséről, az erre való kapacitásáról és annak fejlesztési lehetőségeiről a korábban említett kvalitatív kutatás részletesen beszámol. Az alábbiakban kiemelt

eredmények közvetett módon mutatják a kvalitatív kutatásban feltárt kapcsolati egyezkedési folyamatok fontosságát.

Az eredmények szerint külső, nem családtag, nem alkalmazott szakember bevonása, megkeresése a vállalati teljesítmény mindkét dimenziójára, illetve a céges sikeresség értékelésére nem erősen szignifikánsan és nem nagy mértékben, de mégis pozitív hatással van. Fontos hangsúlyozni, hogy ez egy általános kérdés volt. Nem volt lehetőség annak jelzésére, hogy a lehetséges jogi, tranzakciós, adózási, vagyonkezelési, üzleti tanácsadási, családi vállalati tanácsadási, szervezetfejlesztési, pszichológiai, vagy bármilyen más típusú megközelítés és szakmai háttér számít-e. Azt is legalább ennyire fontos hangsúlyozni, hogy itt nem tanácsadáson már átesett családi cégek tulajdonosai, családtagjai értékelték a külső szakemberek munkájának hatását – az ilyen típusú kutatásoknál rendre előkerülő kritika, hogy a kutatási módszertan nem szűri ki a kognitív disszonanciából fakadó torzítást: az, aki kiválasztott egy ilyen folyamatot, fizetett érte, lezárta, visszatekintve hajlamos automatikusan értékesebbnek, jobbnak gondolni azt és ezzel utólag is megindokolni annak létjogosultságát. Itt ugyanakkor nem személyes értékelés történt, a regresszió tényleges pozitív hatást mutat, és ez a pozitív hatás általánosan igaz külső szakember bevonására – magyarországi nagyobb családi vállalatoknál.

A külső, cégben nem dolgozó családtag bevonása többféle hatással járhat. *Az, hogy a 2020-as, tervezettnél nagyobb árbevétel elérésére pozitív hatással vannak, a magyar kis- és középvállalati kontextuson túl azt jelzi, hogy a koronavírus idején a cégben aktív családtagoknak nagy szükségük volt az összezáró, erősen támogató családi háttérre. A családi rendszer felé való nyitottság növelte a családi vállalatok rezilienciáját – legalábbis a 2020-as, koronavírus okozta külső sokk esetében. Az, hogy a családi sikeresség megélésére a nem aktív családtagok bevonása, a döntésekbe való beleszólása negatívan hat, vélhetően arra utal, hogy ez jelenleg a reziliencia ára. A családtagok az utódlási folyamatba - tanácsadó funkciót betöltve - beleszólhatnak, ezzel a családi konfliktusok, feszültség mértéke növekszik. A nemzetközi szakirodalom alapján elmondható, hogy ennek nem kellene így lennie, sőt, a családtagok szélesebb bevonása éppen ellentétes hatás idézhet elő. Nem a beleszólás lehetőségével van a probléma, hanem azzal, hogy ez miként valósul meg. A negatív hatás a magyar családi vállalatok körében a család és a cég kapcsolatának rendezetlenségét mutatja.* A 2017-18-as kutatásunkból tudjuk, hogy a cég ügyeivel kapcsolatos folyamatos tájékoztatás létezik és jól működik a családokban. Szinte

teljes mértékben hiányzik ugyanakkor egy másik kulcsfontosságú funkció, a cég és család hosszú távú kapcsolatának tervezése. Bár a 2017-18-as mintában jelentős részben mikroállalkozások voltak, ez a minta csak kis- és középvállalatokat tartalmaz, amelyeknél feltételezhetően nagyobb a tudatosság és a formalizáltság. Ez a regressziós eredmény mégis arra utal, hogy bár az utódlás az idő múlásával halad valamilyen irányba a cégnél, de a cég és a család közti kapcsolat hosszú távú tervezésének hiányában az utódlás előrehaladása megtépázza a családi kapcsolatokat, a családot.

*A cég és a család közti, bizonyos területeket összekapcsoló, máshol éles választó vonalat lefektető határhúzás fontosságát emeli ki a többi eredmény is. A cégben aktív, de nem vezető családtagok bevonásának negatív céges teljesítménybeli hatása vélhetően arról szól, hogy pusztán családi mivoltukban beleszólhatnak olyan szervezeti folyamatokba, amelyekre szervezeti pozíciójuk alapján nem lennének jogosultak. Itt feltételezhetően nem az esetlegesen még belépő pozícióban dolgozó fiatal utódokról van szó - a cégben dolgozó utódok többsége vezető pozíciót tölt be. A nem családi céges vezetők utódlási folyamatba bevonásának pozitív hozadéka mögött pedig feltételezhetően az áll, hogy az lazítja a család és a cég közti összefonódottságot, és azokat helyezi funkcióba, akiknek valóban ez a dolgot és ezért felelnek: a céges vezetőket, legyenek azok akár a család tagjai, akár nem.*

Másodikként fontos kiemelni, hogy a regressziós modellekben többször bukkan fel a koronavírus utódlási folyamatra vonatkozó hatására rákérdező változó, a kérdőívben megfogalmazott lehetséges állítások közül is a „Nem tudom” válasz. A koronavírussal foglalkozó kérdőív blokk eredményeit külön fejezet tárgyalja. Itt annyit érdemes ebből leírni, hogy ennél a kérdésnél több választ is meg lehetett jelölni, és – a számos megadott válaszlehetőség és a saját szabad válasz megfogalmazási lehetőségének ellenére – alapvetően csak két választ jelöltek meg a válaszadók: a „Nem volt hatással” és a „Nem tudom” lehetőségeket. Az előbbi 73,2%, az utóbbit 12,3% választotta. A többi lehetőség vagy csak néhány, vagy egy szavazatot sem kapott. Ilyen keretek között a „Nem tudom” válasz pozitív hatásának kiemelkedése azt jelzi, hogy a válaszadók – a „Nem volt hatással” kategorikusságával szemben - olyan attitűd, hozzáállás birtokában választották ezt a fajta, bizonytalanságot elfogadó választ, amely elősegíti a magasabb céges teljesítmény elérését. Az itt tetten ért jellegzetesség és a magasabb céges kimeneti

teljesítmény közti pontos folyamat feltárása további kutatások feladata (Kraus és mtsai., 2020).

*Harmadikként érdemes kiemelni, hogy az utódlás tervezettségé gyenge, de szignifikánsan pozitív hatással van az utódlás cég szempontjából nézett sikerességére – önmagában a pozitív kapcsolat megfelel a szakirodalomban elfogadottnak. Ugyanakkor a tankönyvi ajánlásokban szintén szerepel több fontos, itt nem igazolt hatás: az elmélet és kvalitatív kutatások szerint a tervezettség ugyanúgy pozitív hatással van a családi szempontból értékelt sikerességre is. Még kevésbé elfogadottan igazolt, de a családi vállalati kutatási elméletben élő feltételezés, hogy a tervezettség nagyobb vállalati teljesítménnyel is jár. Ez utóbbi két állítás itt most nem nyert igazolást.* A pontos válaszok feltárásához megint csak a folyamatot kellene ismerni, amelynek mentén az írott, vagy íratlan, részletes, vagy általános tervek előállítása és megvalósítása az adott családi, vagy vállalati kimenethez vezet.

A kvantitatív felmérést megelőző kvalitatív kutatás azt tárta fel, hogy a tervezés elsősorban nem azon a racionális, lineáris módon megy végbe, amely az egész utódlási folyamatot előre megállapítható, egymásra épülő, szükségszerű és logikus döntések sorozataként írja le. Az utódlás ehelyett elsősorban folyamatos kapcsolati egyezkedést jelent a családtagok, illetve elsősorban az előd és az utód között: egyezkedést a közös, cégben és utódlásban képviselt identitásról, majd egyezkedést a közös munka mikéntjéről és végül egyezkedést az előző kettő, a közös identitás és munka kereteiről. A folyamatos kapcsolati egyezkedés összekapcsolódik a lineáris tervezéssel: a szükségszerű és logikus döntési pontok, például az, hogy milyen utódlási kimenetet válasszanak, hogyan lépjen be az utód, hogyan és mikor mondják ki, hogy ő a kiválasztott utód, hogyan váljon vezetővé, a kapcsolati egyezkedések tartalmaként jelennek meg, amelyek terében, amelyeken keresztül megszületik a végleges döntés, és mindig egy újabb és újabb lépéssel közelednek a formális átadás felé. Minél nagyobb a családtagok, valamint az előd és az utód kapacitása a kapcsolati egyezkedésre, annál jobb minőségű és időben meghozott döntések születhetnek az utódlási folyamat mérföldköveiről. A nagyfokú egymásrautaltság miatt hatalmas bizalom szükséges mindkét fél részéről, hogy az előd képes legyen engedni az utód által már igényelt egyre nagyobb fokú autonómiát elsőként kiválasztott céges folyamatokban, majd a cég vezetésében úgy, hogy emellett az előd ne vonuljon vissza teljesen, legalább stratégiai szinten maradjon meg az új vezető mellett tanácsadóként és vezetési mentorként, vagy egy

speciális operatív projekt vezetőjeként. Összességében tehát az utódlás céges sikerességével összekapcsolt utódlási tervezés is akkor működhet, ha azt megfelelő kapcsolati egyezkedés támogatja. Nem egyben döntenek előre a teljes utódlási projektről, hanem a legfontosabb sarokpontokat kijelölve az egyezkedési folyamataik révén jutnak el a sarokpontok közelébe, amikor a releváns részletekről megintcsak egyezkedni kezdenek. Az, hogy a családi szempontból érzékelt sikerességnél nem jelenik meg a tervezés szükségessége, mint változó, pont arra utal, hogy nem az számít, hanem az egyezkedési folyamatok. *Ebben a keretben értelmezhető az előd kivonulási szándékához kapcsolt negatív hatás az utódlási folyamattal kapcsolatos sikeresség családi oldalának megélésére: az utódnak nagy szüksége lenne az elődre, a háttérbe húzódó előd támogatására egyre bővülő vezetői, cégvezetői autonómiája mellett is.* Így értelmezhető az is, hogy a családi szempontjából vett sikeresség regressziójánál viszont nem jelentkezik a tervezés milyenségének hatása: ott valójában a kapcsolati egyezkedés jellemzői számítanak (igaz, hogy ezt a kérdőív közvetlenül nem vizsgálta).

Negyedik megjegyzésként, folytatva az előző pontban leírtakat, az innovációs aktivitás és a belső fejlesztések, valamint az utód szervezeti hierarchián belüli mozgásának változójának hatását érdemes megvizsgálni. *A regressziós modell szerint itt az a válaszlehetőség-változó, amely szerint előd és utód közösen dönt, de az elődé a végső szó, negatív hatással van a céges fejlesztések mértékére. Ez direkt módon kapcsolódik az előző bekezdésben bemutatott, a kvalitatív kutatásban megfogalmazott mechanizmushoz,* azért is került így megfogalmazásra a válaszlehetőség a kérdőívben. *Ez a mechanizmus az előd és utód között a „bizalom próbájaként” leírható folyamatos egyezkedés az utód autonómiájának növeléséről. Azoknál a cégeknél, amelyek ezt a választ is megjelölték a kérdésnél, azoknál a „..., de az elődé a végső szó” arra utal, hogy kisebb az egyezkedési lehetőség. Azt a kvalitatív kutatásból nem tudtuk biztosra, csak feltételezni lehetett, hogy az egyezkedési lehetőségek csorbulása valamilyen módon hat a gazdálkodási folyamatokra.* A regressziós modell ezt igazolta.

Ötödik megjegyzésként ki kell emelni, hogy a családtagok céghez való társas-érzelmi viszonyulásának nagysága a koronavírus hatását vizsgáló modell kivételével valamennyi regressziós elemzésben erősen szignifikáns pozitív hatást mutatott az eredményváltozóval – akár a vállalati teljesítmény különböző dimenzióiról, akár az utódlás sikerességének értékeléséről volt szó. Az külön további elemzés tárgya lehet, hogy biztosít-e és ha igen, mekkora versenyelőnyt a

társas-érzelmi vagyoni jelenléte és nagysága a családi vállalatokban. *Ami egészen biztos, az az, hogy – a sztereotípiákkal ellentétesen – a „családi” cég, ahol magas a családtag vállalattal való identifikációja, személyes érzelmi kapcsolódása, vállalat feletti kontroll hosszú távú megőrzésének szándéka, és fontos a vállalat érintettjeivel való kapcsolat minősége, minden más feltétel változatlansága mellett magasabb gazdálkodási teljesítményt mutat, és az utódlással elégedettebbek a családtagok, mint azoknál a családi vállalatoknál, amelyeknél a családtagok viselkedésükben kevésbé sztereotipikusan családiak: azaz ahol a családtagoknak kevésbé számít, hogy mi történik a céggel.*

A 2017-18-as felmérés adatai esetén ez az összefüggés nem mutatható ki egyértelműen (Wieszt, 2020). A társas-érzelmi vagyoni erősségét mérő mutatószám és a teljesítmény között csak akkor volt gyengén szignifikáns és gyenge kapcsolat, ha a válaszadók biztosan családi vállalatvezetési utódlásra törekedtek és a megvalósulás valószínűsége magas volt. A korábbi ilyen különbségeknél leírtaknak megfelelően vélhetően a nem kimutatható kapcsolat oka az lehet, hogy többségében mikrovállalkozások alkották a mintát.

#### **2.3.4. Klaszterelemzések**

A mintán belüli rétegzettségek, a minta tulajdonságainak, és a cégek jellegzetességeinek jobb megértése érdekében klaszterelemzéssel tártuk fel a minta lehetséges belső csoportjait. Három fő változócsoporthoz folytattuk az elemzést: elsőként a család céges jelenlétéhez, a cég teljesítményéhez kapcsolódó változók, valamint a cég és a család kapcsolata szerint. Másrészt az utódlási változók, harmadrészt a koronavírus járványra vonatkozó reakciók változói alapján.

## 10. táblázat – A klaszterelemzésbe bevont változók

Klaszterelemzés fókusza	Bevont változók
Cég és család kapcsolata	1. Családi jelenlét és céges változók
	2. Családi jelenlét, céges változók és a társas-érzelmi vagyon
Utódlás	3. Családi jelenlét, céges változók és utódlási folyamat változói - teljes mintán
	4. Családi jelenlét, céges változók és utódlási folyamat változói - csak a családi vállalatvezetési kimenetet választók almintáján
	5. Családi jelenlét, céges változók és utódlási folyamat változói - csak a nem családi vállalatvezetési kimenetet választók almintáján
Koronavírus hatása	6. Kiválasztott utódlási változók és a koronavírus hatására vonatkozó kérdések

Klaszterelemzésre a K-prototípus módszert alkalmaztuk, ez folytonos és nem folytonos adatok közös elemzésére alkalmas gyakran alkalmazott és elfogadott módszer. A klaszterek darabszámának meghatározására a klaszterkönyök módszert választottuk, amely a K-prototípus módszer alkalmazásakor jól kipróbált és érvényes eredményeket ad (Kodinariya&Makwana, 2013).

## A család jelenléte és a céges teljesítmény szerinti klaszterelemzés

A család céges jelenléte és a cég teljesítménye szerinti elemzés alapján az adatok nem jól klaszterezhetők. Két klasztert kaptunk, az egyik 292, a másik 9 elemű volt, alacsony megmagyarázott információhányaddal.

A család céges jelenléte és a cég teljesítménye mellé a társas-érzelmi vagyon változóit is bevonva négy klasztert kaptunk két jelentős, és két kis létszámú klaszterrel.

A második egy 175 elemű csoport, a cégalapítás 1993-as átlagével, a társas-érzelmi vagyon legmagasabb értékével, a legmagasabb céges alkalmazotti létszámmal, az alkalmazotként bevont családtagok legmagasabb darabszámával, a legmagasabb családi vezetőségi aránnyal és a legalacsonyabb vállalati teljesítménnyel.

A harmadik klaszter egy 105 elemű csoport, 2001-es alapítási átlagévvel, a legalacsonyabb társas-érzelmi vagyoni átlagértékkel, legmagasabb profitabilitással, a bevont családtagok és családtagi vezetőségi arány a másik két klaszterben látható értékek között helyezkedik el.

12 elemű első klaszter cégei alapításának átlagéve 2000, a második legalacsonyabb a társas érzelmi vagyon és a bevont generációs szám, de legmagasabb a családtagi vezetőségi arány, az átlagnál magasabb céges teljesítménnyel. A 9 elemű negyedik klaszter esetén az alapítási átlagév 1997, közepes társas-érzelmi vagyon és legalacsonyabb vezetőségi családtagi arány, valamint generációs szám jellemzi.

Fontos két tanulságot kiemelni. *Elsőként az, hogy a családtagok jelenlétének a klaszterelemzés és a regressziószámítás alapján önmagukban nincs kapcsolata a céges változókkal, nincs is hatása rájuk, viszont a család viszonyulása a céghez azonnal ad értelmezhető eredményeket arra utal, hogy ebben az erős kis és középvállalati szegmensben elsősorban az számít, hogy a tulajdonos család mennyire tekinti a céget családi vállalatnak és nem az, hogy mennyi családtag, hány generációból, a vezetéshez milyen módon kapcsolódva vesz részt a vállalat működtetésében. A családi jelenlét adott változói (alapítás átlagos ideje – azaz mióta van jelen a család a cég életében; működésbe bevont családtagok átlagos száma) csak akkor szerepelnek csoportképző változóként, ha a család érzelmi kötődésének, társas-érzelmi vagyonának változóját is bevonjuk a klaszterképző változók közé.* Másodikként ez kifejezetten különbözik a Központ 2017/18-as felméréseinek eredményétől. Ott – vélhetően a mikrovállalkozások 91%-os túlsúlya miatt – a családi viszonyulás nagyon gyengén kimutathatóan kapcsolódik a cég teljesítményéhez. *Mindkét minta vállalatai túlnyomórészt családi vállalatnak tartják magukat. Viszont ez a viszonyulás, a családi szándék megjelenése a cég stratégiai preferenciáiban a többségében mikrovállalkozási közegekben nem jelent teljesítménybeli többletet, míg kis- és középvállalatok esetében igen.*

Az utódlási folyamat szerinti klaszterelemzés

Az utódlási változók bevonásával három klaszterelemzést végeztünk el: elsőként az egész mintára, aztán csak a legnépesebbre, a családi vállalatvezetési és családi tulajdonosi kimenetet választókra, majd a második legnépesebb csoportra, a nem családi vállalatvezetési, de családi tulajdonosi kimenetet tervezőkre.

*1. A teljes minta*



Az utódlási változókat is bevonó általános klaszterelemzés négy klaszter azonosított.

A legkorábbi, 1993-as átlagalapítási évvel rendelkező klaszter 61 darab céget tartalmaz. Ez a csoport rendelkezik a legnagyobb alkalmazotti átlagléttszámmal, a legmagasabb társas-érzelmi vagyoni kötődéssel a család részéről; de itt a legnagyobb a családtagi alkalmazotti létszám és az átlagos bevont családi generációk száma – vélhetően ezek részben a korai alapítási időponthoz köthetők. Ami az utódlást illeti, ennél a csoportnál a legalacsonyabb a formális tervezettség foka, azaz formálisan a legtervezetlenebb. Itt a legnagyobb a női utódok aránya, és a leggyengébb, főátlag alatti a potenciális jelölt mögötti családi támogatás mértéke. Az egész utódlási folyamatot ők értékelik a legsikertelenebbre.

Ehhez képest erős kontrasztot jelent a legnépesebb, 154 elemű, 2001-es átlagos alapítási évű klaszter. Átlagos alkalmazotti létszámban ez a legkisebb, a társas-érzelmi családi kötődés itt a legcsekélyebb, a bevont átlagos generációszám és családtagok száma is a legalacsonyabb. Az alapítási évből és a társas-érzelmi vagyoni viszonyszámából kiindulva a cég tulajdonképpen még a vállalat és a családi vállalat határán helyezkedik el. Az utódlási folyamat elindításánál itt a legkisebb az elődök kezdeményezési aránya. A potenciális utódok között a főátlagnál kisebb a lányok aránya. Bár a jelek szerint az utódlási folyamat még az első szakaszoknál tart, ők értékelik a legsikeresebbre, sőt, a főátlagtól és a legtöbb almintától eltérően az utódlás a család szempontjából sikeresebbre értékelt, mint a cég szempontjából.

A harmadik legnagyobb, 54 elemű klaszter több formális jellemzője az előző két nagyobb klaszter közé esik. A cégalapítás átlagéve 1997, pontosan felezi az előző két csoport alapítási átlagévét. Viszonylag magas, de nem a legmagasabb a család társas-érzelmi kötődése a céghez, átlagos alkalmazotti létszáma 37 fő, elkezdett megjelenni már a második generáció is a cégben. Ugyanakkor itt a legkisebb a bevont családtagi létszám, a cégek ügyvezetője pedig nem családtag. Az utódlás tervezetlen, a férfi utódok aránya magasabb a főátlagnál, az utódlási folyamatot inkább sikeresnek értékelik.

A negyedik klaszter 7 elemű, nagyobb cégekkel, alacsonyabb családi érzelmi kötődéssel, átlagos bevont családtagi létszámmal és generációszámmal. Utódlásban itt a legnagyobb a fiú utódok aránya, erős családi támogatás áll az utódok mögött, a folyamatot viszont kevésbé sikeresnek értékelik.

Összefoglalva van *egy közepesen népes, „régí”, átlagosan a 1990-es évek első felében alapított cégekből álló csoport. Erős a családi elkötelezettség a cég felé,*

sokan és sok generációból dolgoznak a cégben, de – dacára a cégek életkorának és nagyságának – teljesen tervezetlen, és emellett, illetve részben ennek nyomán sikertelenként értékelt a folyamat. Van egy nagylétszámú, közel egy évtizeddel későbbi átlagalapítási évű klaszter, ahol a cégek valahol a vállalkozás és a családi vállalati lét határán helyezkednek el. Az éppen csak elkezdett folyamatra viszont sikeresként tekintenek. A harmadik csapat olyan cégekből áll, ahol a család elkötelezettsége a cég felé erős, de az operatív vezetésbe kevésbé vonódnak be, az ügyvezetést nem családtag viszi. A negyedik klaszter kislétszámú, és utódlási viselkedés szempontjából vélhetően különleges helyzetet mutat be: friss alapítású cégek úgy próbálnak az utódlásba belekezdni, hogy a zömmel fiú potenciális utódok mögött erős a családi támogatás, a folyamatot mégis egyelőre sikertelennek értékelik.

## II. táblázat – Utódlási változók klaszterelemzése a teljes mintán

1. klasszer	2. klasszer	3. klasszer	4. klasszer
<p>Közepesen népes, „régí”, átlagosan a 1990-es évek első felében alapított cégekből álló csoport. Erős a családi elkötelezettség a cég felé, sokan és sok generációból dolgoznak a cégben, de – dacára a cégek életkorának és nagyságának – teljesen tervezetlen, és emellett, illetve részben ennek nyomán sikertelenként értékelt a folyamat.</p>	<p>Nagylétszámú, közel egy évtizeddel későbbi átlagalapítási évű klaszter, ahol a cégek valahol a vállalkozás és a családi vállalati lét határán helyezkednek el. Az éppen csak elkezdett folyamatra viszont sikeresként tekintenek.</p>	<p>A harmadik klaszter olyan cégekből áll, ahol a család elkötelezettsége a cég felé erős, de az operatív vezetésbe kevésbé vonódnak be, az ügyvezetést nem családtag viszi.</p>	<p>A negyedik klaszter kislétszámú, és utódlási viselkedés szempontja vélhetően különleges helyzetet mutat be: friss alapítású céggy próbálnak az utódlásba belekezdni, hogy a zömmel fiú potenciális utódok mögött erős a családi támogatás, a folyamatot mégis egyelőre sikertelennek értékelik.</p>

### 2. A családi vállalatvezetési és tulajdonosi kimenetet választó alminta

A klaszterelemzés három klasztert azonosított. Egy nagylétszámú, 108 elemű csoportot, egy 44 darab vállalatból álló csoportot és egy kisebb, 14 elemű klasztert.

Valamennyi nagyjából megegyezik abban, hogy az elődök átlagosan 73-74%-ban kezdeményezték az utódlás elindítását, illetve átlagosan igaz, hogy a váltás utánra az előd néhány stratégiailag fontos operatív projekteken ugyan operatív szinten is részt venne a vállalatban, de inkább a stratégiai döntéshozatal része maradna. Valamennyiük számára a nem a legkevésbé fontos az utód kiválasztásánál és az utód rátermettsége, személyisége a legfontosabb. Ezek szerint ez a családi vállalatvezetési és tulajdonosi kimenetet választó vállalatok utódlási folyamatának általános jellemzője.

A legkisebb csoport a legfiatalabb és a – formálisan – legprofesszionálisabb utódlási folyamatot végig vivő, 36 fős átlagos alkalmazotti létszámmal. Az utód átlagos életkora itt a legkisebb, 45 év. Itt a legtervezettebb a folyamat. Túlnyomórészt van már potenciális utód, az utódok többsége férfi és már a cégnél dolgozik. Teljes mértékű a családi támogatás minden utód mögött. Az utód kiválasztásába és a szervezeten belüli előre haladásába az előd és a cégben aktív családtagok beleszólása mellett – ha nem is többségében, de hangsúlyosan megjelenik (a válaszadók 40%-nál), hogy - nem családtag céges vezetőket is megkérdeznek. Utódlási kérdés, vagy konfliktus esetén a másik két klaszter közül egyedül itt fordulnak (megint csak a válaszadók 35%-nál) nem családtag vezetőkhöz, vagy külső szakemberhez. Az utódlást inkább sikeresnek ítélik, de nem kifejezetten sikeresnek. Lehetséges, hogy ez összekapcsolódik azzal, hogy még nem teljesen zárult le az utódlás, vagy azzal, hogy leginkább formalizált működésük nyomán nem tekintik sikeresnek azt, amit más, kevésbé formalizált, kevésbé professzionizált cégek sikeresnek tekintenek.

A legnagyobb csoportot átlagban a legnagyobb vállalatok alkotnak: átlagosan 40,5 fő az alkalmazotti létszám. A minta főátlagánál tervezettebb utódlási folyamatot visznek. Az előző csoportnál is nagyobb arányban van már jelen utód, akiknek a túlnyomó része a cégnél dolgozik már. Átlagéletkoruk az előző csoportnál 10 évvel idősebb, 55 év. Átlagosan erős, egységes a családi támogatás az utód mögött, de az előző csoporthoz képest azért akad nagyon kevés családi ellenző. Míg az utód kiválasztásába és az utód előrehaladásába az előd mellett a cégben aktív családtagok is beleszólnak, addig, az utódlással kapcsolatos kérdésekben, konfliktusokban csak előd dönt – a cégen belüli vagy kívüli családtagok, vagy nem családtagok nem kapnak szerepet. Tehát az előző kislétszámú klaszterrel szemben az utód már 10 évvel idősebb, és a –

feltételezhetően – alapító előd a cégben aktív családtagokon túl nem von be senkit az utódlás folyamatába. Az utódlást ugyanakkor kifejezetten sikeresnek ítélik.

A harmadik, darabszámában középső csoportnál a legtervezetlenebb az utódlás. Az alkalmazotti létszám szerint ide tartoznak a legkisebb vállalatok, átlagosan 33 fős alkalmazotti létszámmal. „Átlagosan” inkább nem rendelkeznek még utóddal. A jelen lévő (és nem jelen lévő) utódok átlagéletkora 47 év, itt a legnagyobb a lányok aránya. Átlagosan igaz, hogy jórészt egységes a családi támogatás, de itt a legnagyobb az utóddal szemben álló családtagok aránya. Bár az utód kiválasztásába az utódon kívül a cégben aktív családtagokat is bevonják, az utód előrehaladásával kapcsolatos kérdésekbe, az utódlással kapcsolatos tanácskérésekbe, konfliktusok esetén csak az előd dönt, a cégben aktív más családtagok véleményét egyáltalán nem kérdezik meg, ez a fő folyamatbeli különbség. Az utódlást kifejezetten sikertelennek ítélik.

Összefoglalva tehát van egy kislétszámú, fiatal utóddal rendelkező, tervezett, családtagokat és nem családtagokat bevonó, átlagos sikerességű csoport. Egy kevésbé, de a teljes minta átlagánál jobban tervezett, családtagokat bevonó, idősebb utóddal rendelkező nagylétszámú klaszter a méretben legnagyobb vállalatokkal, nagyon sikeresnek megélt utódlással. Végül egy tervezetlen, sikertelennek ítélt, más családtagokat elődön kívül legkevésbé bevonó, átlagosan legtöbb lányutóddal rendelkező csoport, a legkisebb méretű vállalatokkal.

12. táblázat – Utódlási változók klaszterelemzése a családi vállalatvezetési utódlást választó almintán

1. klasszer	2. klasszer	3. klasszer
<p>Egy kislétszámú, fiatal utóddal rendelkező, tervezett, családtagokat és nem családtagokat bevonó, átlagos sikerességű csoport</p>	<p>Egy kevésbé, de a teljes minta átlagánál jobban tervezett, családtagokat bevonó, idősebb utóddal rendelkező nagylétszámú klaszter a méretben legnagyobb vállalatokkal, nagyon sikeresnek megélt utódlással.</p>	<p>Egy tervezetlen, sikertelennek ítélt, más családtagokat elődön kívül legkevésbé bevonó, átlagosan legtöbb lányutóddal rendelkező csoport, a legkisebb méretű vállalatokkal.</p>

### 3. A nem családi vállalatvezetést választó almintá

A klaszterelemzés három belső csoportot tárt fel: egy 6, egy 4 és egy 14 cégből álló klasztert. Közülük a két legnépesebb a családi vállalatvezetést tervezőknél nagyobb méretűek, 45-47,5 fős átlagos munkavállalói létszámmal.

A 6 cégből álló klaszter a legnagyobb, átlagosan 47,5 fős alkalmazotti létszámú cégeket foglalja magában. Itt a legtervezettebb az utódlás, a legnagyobb mértékű, közel egységes a családi támogatás az utód mögött, aki átlagosan 52 éves. Az utód kiválasztásába és a szervezeten belül való felfelé mozgását elsősorban az előd határozza meg; átlagosan 73%-ra tették előd kezdeményezését az utódlás elindításában. Az utódlást visszatekintve kifejezetten sikeresnek ítélik meg.

A 14 vállalatból álló csoport vállalatai átlagosan a legkisebbek ezt a kimentet választó cégeknél: 33,8 fő az átlagos alkalmazotti létszám. Az utódlási folyamatnak van valamekkora szóbeli tervezettsége, de kevésbé tervezett, mint az előző klaszter cégei esetében. Az utódok átlagos életkora 53,7 év, többségük nem férfi, de az átlagos válaszok alapján ezek az utódok nem kiválasztottak és nem azonosítottak potenciális, vagy formális utódként. A válaszok alapján az utód kiválasztásába elsősorban az előd szól bele, az előd kezdeményezésének arány kiugróan - a főátlaghoz és a különböző elemzett almintákhoz képest egyaránt - magas, 88%. Érdekes, hogy az utódlási folyamattal kapcsolatos tanácskérés esetén 30%-uk jelezte külső szakértő bevonását is. Az utód kiválasztásának mérlegelésénél ennél a csoportnál a legkevésbé elutasított a születési sorrend és az utód neme, mint szempontok. Az utódlási folyamatot sikertelenként értékelik.

A legkisebb, mindössze 4 darab cégből álló klaszter vállalatméretben az elsőhöz hasonlít, 45 fős átlagos létszámmal. Itt a legtervezetlenebb az utódlás. Nincsenek formálisan beazonosított utódok, ezek a „formálisan nem létező” utódok átlagéletkora 48 év. Bár az előd kezdeményezési aránya az utódlás indításában 88% átlagosan, ez a magas érték összességében inkább bizonytalanságot tükröz, az utód kiválasztásában, utód mozgásával kapcsolatos kérdésekre az ide tartozó interjúalanyok inkább nem válaszoltak: tehát az érzékelt kontroll nagymértékben elődnél van, de döntéseket még nem hozott a folyamattal kapcsolatban. Ez az egyedüli vizsgált klaszter, ahol az ügyvezető a váltás után csak a stratégia alakításában venne részt, operatív szinten sem projekteken, sem vezetői pozícióban nem szán magának szerepet. Az utódlási folyamat értékelése se nem sikeres, se nem sikertelen. Ez a főátlagnál rosszabb értéknek számít.

Összességében tehát van egy nagyobb cégekből álló, tervezett, beazonosított utódokkal rendelkező erősen sikeresként értékelt utódlási folyamatú csoport, egy kisvállalati méretű cégekből álló népesebb klaszter, kevésbé tervezett folyamattal, nem kijelölt utóddal, akiknek több, mint a fele nem férfi, és a folyamatot sikertelennek ítélik. A harmadik, nagyobb cégekből álló csoportnál a legtervezetlenebb, egyáltalán nincs azonosított utód, bár az előd kontrollja nagyon erős, mégsem látni, hogyan vesz részt a folyamatban, és a legkisebb szerepet szánja magának váltás utánra, és végül se nem sikeresnek, se nem sikertelennek értékeli az utódlást.

13. táblázat – Utódlási változók klaszterelemzése a nem családi vállalatvezetési utódlást választó almintán

1. klasszer	2. klasszer	3. klasszer
<p style="text-align: center;">◆</p> <p>Egy nagyobb cégekből álló, tervezett, beazonosított utódokkal rendelkező erősen sikeresként értékelt utódlási folyamatú csoport</p>	<p style="text-align: center;">◆</p> <p>Egy kisvállalati méretű cégekből álló népesebb klaszter, kevésbé tervezett folyamattal, nem kijelölt utóddal, akiknek több, mint a fele nem férfi, és a folyamatot sikertelennek ítélik.</p>	<p style="text-align: center;">◆</p> <p>Egy nagyobb cégekből álló csoportnál a legtervezetlenebb, egyáltalán nincs azonosított utód, bár az előd kontrollja nagyon erős, mégsem látni, hogyan vesz részt a folyamatban, és a legkisebb szerepet szánja magának váltás utánra, és végül se nem sikeresnek, se nem sikertelennek értékeli az utódlást.</p>

A covid okozta helyzet lehetséges utódlási hatásait külön alfejezet tárgyalja. Az erre vonatkozó klaszterelemzés is ott található.

### 2.3.5. Teljes mintán belüli alminták összehasonlítása

A mintát többféle dimenzió mentén felbontottuk, itt három kiemelkedő fontosságú felosztásból származó leíró adatokat mutatunk be: az elődök és utódok, a kis és közepes cégek, valamint a férfi és női utóddal rendelkező cégek almintájának válaszait hasonlítjuk össze.

#### 3.3.5.1. Az előd és az utód válaszadók csoportja

Válaszaik alapján el lehetett különíteni az előd válaszadók és az utód válaszadók csoportját. Az alapítót automatikusan elődnek vettük, az alapító utáni generációból származó ügyvezető válaszadót szintén elődnek, ha különbözött az ő

életkora az utód életkorára adott válaszától. Az - alapító utáni generációból származó - ügyvezető és nem ügyvezető válaszadókat automatikusan utódnak tekintettük, ha az életkorukra vonatkozó kérdésre és az utód életkorára vonatkozó kérdésre adott válaszaik megegyeztek. A nem ügyvezető, de életkorban az utódéval egyező korú válaszadónál megtörténhet, hogy mégsem az utóddal folytattuk az adott interjút. Ha ez az eset is fordult volna elő, mivel biztosan ugyanabból a tulajdonos családból származnak, ezért az életkori egyezés miatt feltételeztük, hogy jól ismeri és képviseli generációjának nézőpontját. A mintát ezen feltételek mentén fel tudtuk osztani, nem volt átfedés. Nem fordult elő olyan eset sem, hogy a válaszadó nem volt ügyvezető, és a saját és az utód életkorára adott válasz ne egyezett volna – ekkor nem lehettünk volna teljesen biztosak, hogy a válaszadó melyik generációból származik. Ilyen módon 228 elődöt és 73 utódot különböztettünk meg. A továbbiakban az ő válaszaikat hasonlítjuk össze. Nagyon fontos, hogy az összehasonlítással nem ugyanazon cégekből érkezett két választ teszünk egymás mellé - mind az utódok, mind az elődök más és más családból és cégektől érkeztek. Az alábbiakban kiemelt válaszaik vélhetően elsősorban a két csoport különböző helyzetéből fakadó eltérő nézőpontjait és preferenciáit tükrözik.

Bár látszólag a helyzetből fakad, de nem feltétlenül szükségszerű: *az utódok valószínűbbnek tartják a cég családon belüli továbbadását, mint az elődök. Az utódlási kimeneteket illetően a válaszok megoszlásai szinte megegyeznek, egy kivétellel: az utódok 14,1%-a teljes sikernek tekintené a cég eladását, míg az elődök mindössze 3,7%-a gondolkozik így – ezt a lehetőséget egyébként mindkét csoport többsége elutasítja, mindkettőjük esetében körülbelül 60%-uk teljes kudarcnak tartaná.*

A „Kinek lehet befolyása az utód kiválasztására?” kérdésre az „Előző vezetőnek” válasz megítélése majdnem teljesen megegyezik mindkét csoportnál. A „Cégben dolgozó családtagoknak” választ azonban az utódok inkább gondolják igaznak, mint az elődök.

*Az elődök inkább gondolják, hogy az utód saját kiválasztásával kapcsolatos döntésről tőlük értesült, míg az utódok ezt kevésbé választották, jóval nagyobb arányban ugyanakkor, hogy mindez egy közös családi beszélgetésen hangzott el. A döntés cégen belüli kommunikációjának megítélésében két eltérés mutatkozik. Egyrészt az elődök kisebb mértékben választották azt, hogy az utód személyével kapcsolatos döntést egy felsővezetői értekezleten ismertették a megfelelő nem*

családtag emberekkel. Másrészt az utódok inkább gondolják azt, hogy a döntés bemutatása a szervezeten belül már megtörtént. Igaz, ezt a két eltérést még sok más egyéb, az adott vállalatra, iparágra jellemző kontextuális tényező is befolyásolhatta.

*Azzal kapcsolatban is észlelhetők különbségek, hogy mit gondolnak, ki befolyásolhatja az utód céges hierarchiában való mozgását. Ezek a különbségek nem nagyok, de az egyes csoportokon belül 1-2 százaléknál magasabbak. A két csoport egyetért abban, hogy erről közösen döntenek, de az elődök kevésbé gondolják azt, hogy ebben övék az utolsó szó. Arányaiban majd kétszer annyi utód gondolja, hogy más, cégben dolgozó családtagnak is lehet ebbe beleszólása. Végül – bár a nem családtag vezetők beleszólása ebbe nagyon csekély, az elődök nagyobb százaléka látja úgy, hogy azért ezeknek a vezetőknek is van szerepe a döntésben – az utódok közül egyetlen válaszadó látta csak úgy, hogy a nem családtag vezetők is beleszólhatnak ebbe.*

Érdekes, hogy a különböző nézőpontok ellenére a válaszok gyakorisága körülbelül megegyezik azzal kapcsolatban, hogy az előd az utódot inkább családtagként, vagy inkább vele partneri viszonyban együtt dolgozó munkatársként, vagy főnöki viszonyban együtt dolgozó munkatársként kezeli.

Általában igaz, hogy az utódlással kapcsolatos tanácskérésre, illetve konfliktusra vonatkozó kérdéseknél a nem családtag alkalmazotthoz való fordulást, illetve külső szakember megkérdezését csak kevesen választották a mintánkban. Ugyanakkor ennél a kyszámú választásnál arányaiban körülbelül kétszer annyi utód választotta ezeket a válaszlehetőségeket, mint előd, míg a többi válaszlehetőségnél a válaszaik megoszlásai nagyon hasonlóak voltak.

Az utód kiválasztásának szempontjainál a két általában is elutasított opciót, melyek szerint a születési sorrend, vagy az utód neme számítana, az utód válaszadók jobban elutasították. Hasonló megoszlást mutatnak mindkét csoport válasza a szakmai-vezetési tapasztalat, a vezetői képességek, vagy a felsősokú végzettség fontosságának megítélésekor. Az utódok ugyanakkor fontosabbnak tartják az elődöknél a cég iránti szakmai érdeklődés fontosságát az utód kiválasztásánál.

*A kérdésnél, amely azt tárta fel, hogy az utódlást mennyiben kezdeményezte előd, illetve utód, az utód válaszadók kisebb szerepet tulajdonítottak elődnek, mint az elődök önmaguknak. Arányaiban a legnagyobb különbség a 100%-nál volt: az elődök 45,8%-a, míg az utódok csupán 34,7%-a gondolja azt, hogy az utódlás teljes*



mértékben előd kezdeményezésére indult. A másik ilyen nagyobb különbség a 60%-nál van, amelyet az elődök 5,9%-a, míg az utódok 12,5%-a választott.

Összességében mindkét csoport inkább sikeresnek gondolja az utódlási folyamatot, viszont *az utódok mind a cég, mind a család szempontjából vett sikerességnél arányaiban 6-7%-al szavaztak többen arra, hogy a folyamat teljes mértékben sikeres volt.*

### 3.3.5.2. A kis és a közepes cégek csoportja

A kis és közepes cégeket az alkalmazotti létszámuk és árbevételük alapján soroltuk két csoportba. Válaszainak összehasonlítása nem szolgál váratlan eredményekkel: a kisebb vállalatokat később alapították, jelenlegi életkorukat összehasonlítva fiatalabb alapítók, ezért a vállalati szervezeti és a családi rendszerek a fejlődés korábbi stádiumában vannak, mint a közepeseknél és ennek megfelelően viselkednek az utódlási folyamatban.

*A közepes cégek alapítási átlagéve 1991, a kisvállalatoké 1998. A családi átlagtulajdon egy picit kisebb a közepeseknél (84,8% vs 88,6%). A közepesek átlagos generációszáma magasabb, náluk előrehaladottabb az utódlás. Így a bevont családtagok száma is magasabb, viszont – ez a szervezeti fejlődésből következik – a vezetőségben a családtagok aránya kisebb, 65,4%, mint a kisvállalatoknál, ahol 75,6%.*

A 2019-es árbevételük alakulásában a közepes cégek jobban teljesítettek, a piacszerzést illetően az utóbbi két évben a kisvállalatok mutattak magasabb teljesítményt. A profitabilitás utóbbi két évi alakulása megegyezik a két csoportnál.

Kisvállalatok társas-érzelmi vagyonára vonatkozó viszonyozása kisebb a közép vállalatokénál. A különbség mögött feltételezhetően nem elsősorban a nagyobb vállalati méret hatása áll, hanem az, hogy a közép vállalatok átlagosan régebb óta működnek – időre van szükség, amíg a vállalkozóból családi vállalat vezetője, a vállalatból családi vállalat, a családból, amelynek egyik tagja egyébként vállalkozó, vállalathoz kapcsolódó, tulajdonos család válik.

*A cég családon belüli továbbvitele mindkét csoportnál valószínű, de a közepeseknél magasabb ennek értéke.* A lehetséges utódlási kimenetek értékelése megegyezik, de a közepes cégek az egyes lehetséges opciókra mindenhol magasabb pontszámokat adtak, azok számukra elfogadottabbak. *Jókora többségük családi vállalatvezetést tervez, de a közepeseknél nagyobb a nem családi vállalatvezetést tervezők aránya. A közepes cégeknél inkább van utódlási tervezés, igaz, a teljes*

minta átlagához hasonlóan ez nem írott terv rögzítését jelenti, hanem pontos elképzelések szóbeli megfogalmazását.

*A közepes cégek inkább rendelkeznek már potenciális utóddal.* Ha az utód a cégnél dolgozik, akkor a kisvállalatoknál középvezetőként, a középvállalatoknál többségében felsővezetőként dolgozik. Az utóddá válás átlagéve nem tér el markánsan: a közepeseknél 2023, a kis cégeknél 2021. *Nem alkalmazott, a cégben nem aktív családtagok inkább a kis cégeknél szólnak bele az utód személyével kapcsolatos döntésekbe.* A mintában egyébként is nagyon kevés cég esetében vannak be ebbe nem családtag vezetőt, illetve külső szakembert, azokat is elsősorban a közepes cégek.

Az utód személyével kapcsolatos kiválasztási szempontok értékelése mindkét csoportban megegyezik a főminta átlagaival.

*A cégvagyon átadása a tervek szerint a közepes cégeknél elindul már az ügyvezető váltás előtt, a kicsiknél csak az ügyvezető váltáskor, vagy azután. Túlnyomó részük megőrizné a család többségét - ha van is ilyen terv, akkor a cégtulajdon nem családtagoknak szánt részét a közepesek 60%-ban befektetőknek, 30%-ban nem családtag vezetőknek kínálná fel. A kicsiknél a nem családtag vezetőknek 37%-ban, 32%-ban befektetőknek adnák el ezt a tulajdonrészt, és magasabb az ezzel kapcsolatban döntést még nem hozó családok száma.*

*A nem családi ügyvezetést választó családok között is az látszik, hogy a közepesek pontosabban ismerik a preferenciáikat az ügyvezetés ellenőrzésének formájára.* Bár mindkét csoport a felügyelőbizottsági formát jelölte meg első helyen, a bizalmi vagyonkezelés a közepes cégeknél a második helyen áll csaknem 30%-os választottsággal, míg ez a forma a kis cégeknél a harmadik 14%-kal.

Az utódlási folyamatot mindkét csoport sikeresnek értékeli. A céges és a családi sikeresség kisvállalatoknál közel megegyezik, középvállalatok esetén viszont a céges folyamat értékelése – csakúgy, mint a főmintában - néhány százalékkal magasabb, mint a családi sikeresség értékelése. Ugyanakkor a kisvállalatok értékei kisebbek, mint a középvállalatok által megadott értékek.

*Az innovációs és vállalati belső fejlesztési folyamatok esetében a kisvállalatok rendre minden alkérdésnél átlagosan magasabb pontszámot jelöltek meg, azaz az interjúalanyok önbevallása alapján aktívabbak voltak az adott területeken.*

### 3.3.5.3. A férfi és a női utódok csoportja

A férfi és női utódokkal rendelkező családi vállalatoktól érkező interjúalanyok válaszait összehasonlítva az bontakozik ki, hogy másként kapcsolódnak a céghez a

női utódok és másként tekintenek rájuk az utódlás során. Később kerülnek a céghez, lassabban és kisebb mértékben ismerik el őket utódként, az utódlási folyamat sikerességének értékelése pedig kisebb.

Bár mind női, mind férfi utód esetén a „valószínűleg átveszi” és a „biztosan átveszi” szavazatok a válaszok jelentős többségét alkotják, női utód esetén a családon belüli továbbadás valószínűségét egyértelműen kisebbre értéklik, arányaiban a „valószínűleg átveszi” kapta náluk a válaszok 61%-át, szemben a férfi utódokéval, akiknél ez a válasz 41%-ot képvisel. A „biztosan átveszi” női utódoknál 27%-ot, férfi utódoknál 46%-ot kapott.

Saját csoportjukon belül női utód esetén a vezetés családban tartását 3,5%-kal kevesebben választották, a nem válaszolók aránya is 3,2%-kal nagyobb. 4%-kal kevesebben dolgoznak közülük már a családi cégnél, pedig átlagéletkoruk nem különbözik jelentősen: a férfi utódoké 52, a női utódoké 50,57 év.

A társas-érzelmi vagyona, azaz a család társas-érzelmi viszonyulására vonatkozó viszonyszám a női utóddal rendelkező cégeknél magasabb. A különbség jó részét az okozza, hogy a női utóddal rendelkezőknél a család azonosulása a céggel magasabb, mint a férfi utódokkal rendelkezőknél. Az érzelmi kapcsolódás komponense viszont ez utóbbiaknál magasabb.

A férfi és női utódok céghez való kapcsolódása hasonló, de vannak benne eltérő pontok. A fiú utódok már általános iskolában besegíthetnek a cégnél, már akár egyetem alatt állást kaphatnak, és diploma után nagyobb arányban helyezkednek el főállásban a családi vállalatnál. A női utódok inkább később, a középiskolai nyári munka során dolgoznak elsőként a cégnél. Diplomaszerezés után inkább jellemző rájuk, mint a fiú utódokra, hogy máshol kezdenek el dolgozni és csak később térnek vissza a családi vállalathoz.

Lehetséges, hogy a későbbi kezdés miatt, de a jelenlegi helyzetben a női utódok 30%-a dolgozott kezdő pozícióban, míg a férfi utódoknál ez az érték 18%. Középvezetői pozícióban lévő utódok között megegyezik a férfi és női utódok aránya. Felsővezetői pozícióban a férfi utódok 60,7%-a, a női utódok 48,6%-a dolgozik.

A női utódok mögötti családi támogatás tulajdonképpen megegyezik a férfi utódokra jellemző gyakorisággal. 87%-uk mögött teljes a családi egység, 6-7%-nál vannak, akik nem támogatják az utódot a családból, 6-7%-nál csak a jelenlegi ügyvezető támogatja az utódot. Mindkét csoport kiválasztásába jellemzően az előző vezető, és a cégben aktív családtagok szólhatnak bele – mindkét csoportnál

hasonló arányban. Ugyanakkor női utód esetén arányaiban csaknem kétszer annyi jelölést kaptak a cégben nem dolgozó családtagok is, mint akik részt vehettek a döntésben. Igaz, hogy ez utóbbiak aránya csekély – 4,4% a férfi, 8,7% a női utódok esetén.

A női utódok kevésbé képviselték nyíltan felnőtt életükben, hogy vállalják az utódlás kihívását és csatlakoznának a céghez. A férfi utódok 52,1%-nál, míg a női utódok 42,1%-nál jelölték meg ezt a választ. Különösen beszédes a családokon belüli kommunikációs normákra, hogy a férfi utódok 22,1%-ánál jelezték, hogy elsőként az elődnek mondta el az utód személyes döntését, míg női utódok esetén csak 7,9%-nyian választották ezt. Ha meg is született a döntés, női utód esetén kisebb arányban kommunikálják azt a vállalaton belül, illetve magasabb a „még nem kommunikáltuk” válaszok aránya.

Fiú utódok 54%-a, míg női utódok 41,8%-a nem rendelkezik szakmai tapasztalattal, amikor a cégben kezdenek el dolgozni – ez megfelel a korábban feltárt kapcsolódási mintájuknak. Érdekes ugyanakkor, hogy ha az utódnak mégis létezik máshonnan szakmai tapasztalata, akkor fiúk esetében az a másik munkahely inkább egy, a családi vállalattal hasonló profilú cég. Ugyanakkor a lányok 51,5%-a, a fiúk 36,7%-a szerzett tapasztalatot külső, nem hasonló profilú munkahelyen. Tehát a női utódok nemcsak később csatlakoznak a családi céghez, de csatlakozásuk előtt nagyobb arányban próbálják ki magukat más piacokon működő vállalatnál.

Az innovációs és fejlesztési folyamataikat illetően mindkét csoport hasonló megoszlást követ, de a fiú utóddal rendelkező cégek szinte minden téren aktívabbak az emberi erőforrás menedzsment rendszer fejlesztésének kivételével. Feltehető, hogy mindez a női utód fiú utódokhoz képesti késleltetett indulásával függ össze. A 2017-18-as felmérésből, valamint ebből a kutatásból is az látható, hogy az utódról való formális döntés után a családi vállalati rendszer mintegy megújul: a család érzelmi elköteleződése a cég felé megugrik, intenzívebbé válnak a fejlesztések és az innováció. Ez a hatás a posztutódlás fázisáig tart. A női utódok késleltetett indulása később indíthatja el a családi cégnél ezt a megújulást.

A tulajdon és a vezetés átadásában is mutatkoznak különbségek. Női utód esetén rendre későbbre tolódik ki az átadás, kisebb arányban választanak teljes tulajdoni átadást, nagyobb arányban tervezik a tulajdont teljes mértékben megtartani, illetve nagyobb a bizonytalan válaszadók aránya. A vezetés átadása jobban kitolódik.

Érdekes, hogy mindezek ellenére az elődök átadás utáni terveinek megoszlása, az, hogy milyen pozícióban kapcsolódna továbbra is a céghez, ha kapcsolódna, az a két csoport esetében nem hasonló, hanem teljesen megegyezik.

Más az utód kiválasztási szempontjainak megítélése a két csoport esetén. Női utód esetén a nem alapú döntés elutasítottsága jóval, arányaiban 17%-al erősebb, mint férfi utód esetén. Egy szempont esetén van még nagyobb, 10%-nyi különbség: a női utóddal rendelkező cégtől érkezett válaszadók ennyivel választották többen azt, hogy az utód személyisége és rátermettsége az nagyon fontos szempont.

A fent említett eltérések legtöbbször statisztikailag nem szignifikáns, de ami szignifikáns (családon belüli utódlás alacsonyabban észlelt valószínűsége, a tulajdonátadás megkésztettségére lány utódok esetében), az a nem szignifikáns eltérésekkel összhangban lévő képet tükrözi vissza a lány és fiú utódok vállalathoz való eltérő kapcsolódásáról.

A kvalitatív kutatás alapján kiemelhető egy lényeges szempont, amely miatt a későbbi kezdés nehezített körülményt jelenthet a női utódok és az elődök számára. A sikeres közös munka alapját az előd és utód kettősének közös identitása adja, amelynek kiépülése ugyan a család és az előd céghez való viszonyának kereteiben, de még a cégbe való belépés előtt elkezdődik. A női utód későbbi és emellett elhúzódozó csatlakozása a családi céghez azzal jár, hogy – jó esetben – csak későbbre alakulhat ki ez a közös, utódlási folyamatra szóló identitás.

#### 2.3.5.4. Ágazati összehasonlítás

Bár az ágazati jellemzők összehasonlítása és a különbségek feltárása nem tartozott a kutatás elsődleges céljai közé, és a kicsi elemszám nem teszi lehetővé fókuszált ágazati elemzések elkészítését, a későbbi kutatásokat előkészítendő a mintába tartozó cégekből négy ágazatcsoportot képeztünk, és a fő tevékenységi körük alapján ide osztottunk be őket. Az építőipari és a feldolgozóipari csoporton túl a szolgáltató szektorban működő vállalatokat ketté bontottuk egy irodai-infokommunikációs csoportra (ide soroltuk az „adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységet”, az „információ, kommunikáció” tevékenységet és „szakmai, tudományos, műszaki tevékenységet” folytató vállalatokat), illetve, végül, egy, az összes többi szolgáltató céget egy negyedik csoportba osztottuk.

A vállalati kimeneti teljesítmény, a társas-érzelmi vagyon, a választott utódlási kimenet, utódlási tervezés, innovációs és belső fejlesztési aktivitásuk, a jelenlegi ügyvezető váltás utáni tervei, az előd kezdeményezési foka, az utódlási folyamat sikerességének értékelése, valamint a koronavírus okozta helyzetre adott reakcióik

alapján összehasonlítottuk az egyes csoportátlagokat és ezek esetleges korrelációját az egyes csoportokba tartozó cégekkel.

*Azt találtuk, hogy az egyes változók esetén nincs jelentős eltérés az átlagaik között. Az irodai infokommunikációs csoport volt az, amelyek cégeinél a legnagyobb arányú volt a nem családi vállalatvezetést tervezők aránya, bár a többség még náluk is családi vállalatvezetést tervez. Egyben ez az a csoport, ahol a legtervezetlenebb az utódlási folyamat. Az előd kezdeményezése az utódlás indításában a két szolgáltató csoportnál volt a legkisebb (73%), az építőipari csoportnál a legnagyobb (80%). A társas érzelmi vagyon a két szolgáltató csoportnál volt a legnagyobb értékű. A lehetséges korrelációk közül egyetlen egy darab volt szignifikáns: az irodai infokommunikációs csoport és a családi vállalatvezetési tervek változója 12,5%-os korrelációt mutat.*

### **2.3.6. Családi vállalatok hatékonyságának alakulása**

A felmérésben résztvevő vállalatok 2011 és 2019 közötti éves számviteli beszámolóinak adatai alapján hatékonysági mutatót (Battese & Coelli, 1995) számoltunk. A képzett mutatókat regresszáltuk meghatározott vállalati és utódlási kulcsváltozókkal (vállalati méret (létszám), tulajdoni hányad, családtagi vezetőségi arány, társas-emocionális vagyon, családi utódlás valószínűsége, utódlás tervezettsége, előd pozíciója váltás után, utód bevonásának ideje, előd milyen mértékben kezdeményezte az utódlást, az egyes évek hatása, mellyel az időtrendet próbáltuk megragadni). Valamennyi változó szignifikáns hatással van az eredményváltozóra. Összességében az eredmények bemutatják, hogy miért is nem állítható össze egységes sikerrecept, amely alkalmazható lenne az utódlás során a családi vállalkozásokra: a változók hatása részben egymást kiegészítő, részben egymással ellentétes.

Az általánosított eredményeket a 14. táblázat mutatja.

## 14. táblázat– Mely változók vannak hatással a cégek hatékonyságára?



A családon belüli utódlási valószínűség negatív hatása kettős következményre hívja fel a figyelmet. Elsőként, azt jelzi, hogy önmagában a családon belüli utódlás, mint terv kiválasztása és követése nem biztosíték arra, hogy a vállalati működés is automatikusan hatékonyabbá válik, és ezzel megnő a hosszú távú fennmaradás esélye. Másrészt minél inkább valószínű a családon belüli utódlás sikere a családtagok szerint, az egyre nagyobb céges hatékonysági deficitet indukál. Természetesen ez az eredmény nem az utódlás ellen szól, mert az egy természetes folyamat, hanem arra hívja fel a figyelmet, hogy az utódlás melletti elköteleződés önmagában még nem elégséges - bár sokan szeretnék a családon belüli utódlást, az nem jelenti azonnal a vállalat működtetésében a tudatosság megjelenését. Jövőbeli kutatási feladat annak feltárása, hogy miként, mely folyamatok mentén lehet ez az elköteleződés automatikusan negatív a magyarországi vizsgált sokaságnál. A többi eredménye árnyalja, megmutatja, hogy milyen módon emelhető a tudatosság.

Az előd domináns szerepet tölt be az utódlási folyamatban. Az, hogy az előd kezdeményezésének mértéke pozitív hatású, szintén a tudatosságra, az utódlás előd általi tudatos elindításának és kezelésének fontosságára mutat.

Az utódlás tervezettség a 2.3.3. alfejezetben nem mutatott semmilyen hatást az önbevalláson alapuló vállalati teljesítményváltozókkal (amelyek mind

időtávjukban, mind tartalmukban némileg különböznek az itt mért adatoktól) és az utódlás család szempontjából értékelt sikerességével. Az utódlás tervezetlenségének itt kimutatott pozitív hatékonysági hatása vélhetően nem arra utal, hogy nemcsak semmi értelme, de kifejezetten káros tervezni a folyamatot. Ez az eredmény is a kvalitatív kutatás alapján értékelhető. A kvalitatív kutatás alapján az utódlási folyamatot a gyerekkorban megalapozott előd-utód közös identitásra épülő, folyamatos kapcsolatkezelés hajtja előre. A kapcsolati kezelés egyik legfontosabb eleme a közös munkában az utód folyamatos autonómia-kérése, és az előd utódban való bizalmának folyamatos növekedése. Az egyezkedés egyrészt irányul a folyamat legvégére, kimenetére, a választott utódlási kimenetre, illetve az előttük álló, időben közel lévő döntésekről szól – ha eldöntötték, hogy mi a választott utódlási kimenet, mikor és hogyan közeledjen az utód a céghez, mikor és hogyan vegyék fel az utódot a céghez, mikor és hogyan kapjon egyre bővülő feladatköröket, mikor és hogyan történjen a vállalatvezetés és a tulajdon átadása. Egy részletes utódlási terv összeállítása azon az alapon történik, hogy ez az egyezkedési folyamat előre eldönthető és olyan döntéseket tartalmaz, amelyre az előd és utód kapcsolata még nem áll készen, és amelyeket a maguk erejéből közösen kellene kidolgozniuk. Tehát tudjuk, hogy az előd aktivitása és tudatossága az utódlás kezdeményezésében önmagában pozitív hatású, de ez az eredmény összességében vélhetően azt mutatja, hogy ha ez az aktivitás és tudatosság csak az elődre magára és önmagukban a tervek készítésére vonatkozik, és a tervezés nem az utóddal való kapcsolatán keresztül valósul meg, ahol az utóddal közösen formálják a lehetséges lépéseket, akkor ez a viselkedés az utódlás során rontani fogja a vezetési teljesítményét a cégen belül, és ennek nyomán a vállalat teljesítményét.

A családi vezetőségi arány pozitív hatása sem egy folyamatosan, minden körülmények között működő mechanizmus. Ez a hatás a magyar viszonyok között vélhetően arra vezethető vissza, hogy az alapító, vagy a házastársa után a következő bevonható családtag, a következő generáció képviselője, a potenciális utód is megjelenik a cégnél és a vezetőségben. A hatás iránya pozitív, azaz érdemes is bevonni őt.

Vélhetően az előd kivonulásának pozitív hatása sem minden esetre egyformán érvényes megoldás. A válaszok jelentős többsége vagy arra vonatkozik, hogy a vezetőváltás után nem vonul ki az előd az operatív munkából, vagy kivonul, de vinni fog operatív projektet, vagy csak a stratégiakészítésben vesz részt. Így ez a



hatás inkább erre a három kimenetre állít fel egy hatékonysági rangsort, ahol a legkedvezőbb – a gazdálkodástudományi kutatásokkal összhangban – az a helyzet, ahol tudásával és jelenlétével a cég működésének hosszú távú tervezésében vesz részt.

Ami a társas-emocionális vagyon negatív hatékonysági hatását illeti, az – látszólag – egyértelműen a 2.3.3. alfejezet regressziós eredményeivel ellentétes. Nemcsak arról van szó, hogy vállalati teljesítményként itt tartalmában némileg más adatokkal számoltunk, illetve itt számviteli beszámolókból származó tényadatokat, míg a 2.3.3. alfejezetben önbevalláson alapuló adatokat használtunk. Míg a 2.3.3. alfejezet vállalati teljesítményadatai a jelenlegi és az utóbbi két évre (2020-2018) kérdeznek, addig a tényadatok hosszabb, 2011-2019 közti időtávra vonatkoznak. Az adott év (mint a gazdasági környezet alakulásának) hatását is figyelembe véve az látszik, hogy a 2012-2015-ös évben a vállalatok elmaradtak a növekedési lehetőségeiktől. 2016-tól az éves hatás egyre erősebben pozitív. Tehát a regresszált hatékonysági mutató a 2011-2019-es időszakot sűríti magában, de az utódlási változókat a hatékonysági mutatóval szemben csak egyszer mértük, a kérdőív lekérdezésekor. A társas-emocionális vagyon alapelmélete ugyan még nem foglalkozott a vagyon változásának dinamikájával, vagy a vagyon hatásának változásával. Későbbi kutatásokból ugyanakkor tudjuk, hogy a társas-emocionális vagyon egyrészt elsősorban akkor érvényesül a stratégiai preferenciák, döntések között, ha a vállalatnak jól megy, illetve a külső gazdasági környezet kedvező, másrészt felülírhat gazdasági racionalitást. Így összességében abban, hogy a társas-emocionális vagyon hatása ebben a modellben negatív, vélhetően fontos szerepe van annak, hogy az eredményváltozó magában foglalja a 2012-2015-ös, nehezebb éveket is. Ez nem mond ellent a későbbi évekre (részben másképpen is mért adatokon számolt) egyértelmű pozitív hatásnak. Inkább a – mind pozitív, mind negatív hatásmechanizmusok – további jövőbeli feltérképezésére hív.

A tulajdoni hányad és a vállalatméret pozitív hatékonysági hatása látszólag intuitív eredmény. Mégis, a családi vállalatok heterogenitása nyomán fontos hangsúlyozni, hogy ez a magyar esetben és olyan mintára igaz, amely túlnyomórészt kis és közepes (de nem mikroméretű) vállalkozásokból áll, ezekre érvényes.

## 2.4. Az utódlás és a koronavírus járvány második hulláma

A felmérés 2019-es és 2020. év eleji tervezésekor fel sem merült a koronavírus okozta helyzet hatásainak vizsgálata. A 2020. tavaszi első hullám nyomán bevezetett intézkedések és a helyzet váratlansága miatt az adatgyűjtést végül elhalasztottuk az eredetileg tervezett 2020. április-májusáról 2020. őszére, és a kérdőív összeállításakor a helyzettel kapcsolatos kérdéseket is feltettünk az interjúalanyoknak. Ezek a kérdések a vállalatok 2020-as járványhelyzet nyomán született reakcióira, a 2020-as árbevétel tervektől való eltérésére és az utódlási tervekben történt változásokra kérdeztek rá.

Az adatgyűjtés célja nem a járvány hatásainak átfogó elemzése volt, és a kérdőív tervezésénél sem volt ez elsődleges szempont. Emellett az adatfelvétel a koronavírus hullámok közepén történt, amikor a járványhelyzet által keltett folyamatok még nem értek el egy új egyensúlyi pontot, ezért ezek az eredmények egy gyors, időközi információt adnak ugyan a helyzetről, de nem adnak alapot a hatások átfogó értékelésére.

*A családi vállalatok jelentős része, 75,5%-a számára a koronavírus okozta helyzet nem volt jelentős hatással a gazdálkodására, 7%-uk jelezte, hogy a helyzet fellendülést hozott számára, 12,6%-nak részlegesen, 2,6%-nak teljes mértékben szüneteltetnie kellett a termelését.*

*Az árbevétel 36,2%-nál nem változott, 21,9%-nál növekedett, 40,9%-nál csökkent a korábban 2020-ra eltervezetthez képest – ez árnyalja az előző kérdésnél adott magas, 75,5%-os „Nem volt jelentős hatással” választ.*

*A járványhelyzet utódlási következményeire rákérdezve a válaszokból az látható, hogy a cégek 73,2%-a számára nem volt hatása, 12,3%-uk pedig nem tudta megmondani, volt-e bármilyen hatása. A „Nem volt hatása” és „Nem tudom” válaszok kiugró értékei mellett 1-2%-nyi, néhány darabos szavazatot kapott néhány válasz. A „Krizishelyzet összehozta a családot...” 2%, „Az utód feladatköre kibővült” 1,3%, „A folyamat lelassult, elhalasztásra került” 1% választotta. Érdekes, hogy ennél a kérdésnél egyrészt több lehetséges választ megadtunk, másrészt egyszerre több választ is meg lehetett jelölni, harmadrészt egyéni, szabad válasz megadására is volt lehetőség (ez utóbbinál nem merült fel új lehetőség a már megadottakhoz képest). Ennek ellenére a válaszadók túlnyomó többsége csak a fenti néhány lehetőséget választotta.*

Bizonyos szempontból beszédes az, hogy melyik lehetőséget nem választotta senki. „A céget értékesítették” és „A céget felszámolták” válaszok nem kaptak

szavazatot - ez következik az eddigi eredményekből is. Viszont *„Az előd egészségügyi okokból a tervezettnél hamarabb átadta a cég vezetését.” választ egy interjúalany sem jelölte meg, annak ellenére, hogy az idősebb családtagok óvatossága és a fiatalabb családtagok kisebb fokú kitétsége, a cég működtetésének elkerülhetetlensége ezt indokolná.*<sup>3</sup>

Megfigyelhető továbbá, hogy bár a koronavírus 2020-as utódlási hatásaira vonatkozó kérdéseknél a legtöbb válaszadó a „Nem volt hatással”, illetve a „Nem tudja” választ jelölte meg. Mégis, az a kevés, más lehetőséget választó cég túlnyomó részt a mind a vezetést, mind a tulajdont családban tartó csoportból került ki. Valószínűsíthető, hogy ez számosságukból, mintabeli súlyukból, nem pedig egyéb jellegzetességükből következik.

Érdekes, hogy az egyes utódlási szakaszokban más és más arányban választották ezt a lehetőséget: az Előkészítésnél 65,5%-nál indul és folyamatosan emelkedik a Posztutódlás szakaszáig 94,4%-ig. A magyarázat emögött vélhetően az, hogy minél előrehaladottabb az utódlási folyamat, annál kevésbé módosítja a koronavírus hatása a terveket.

A „Koronavírus járvány fellendítette a vállalat működését” állítást a Felkészülés és a Posztutódlás szakaszában lévő cégek részéről nem választotta senki, az Előkészítés szakaszában lévőknek is mindössze 4,5%-a. Ugyanakkor a Döntés, Végrehajtás, Átadás szakaszokban, azaz a formális céges utódlás időszakában lévő cégek 8-14%-a így értékelte a járvány hatását.

A járvány nyomán bekövetkező árbevétel-változás mintázata hasonló az egyes utódlási szakaszokban lévő cégeknél. Azonban a Posztutódlás (és a Befejezett utódlás) fázisaiban 3-7%-kal magasabb azok aránya, akik csökkenésről számolnak be.

A K-prototípus klaszterelemzés két klaszter azonosított. Az első, 143 elemű klaszterben létszámukban kisebb, és 1999-es átlagos alapítási évű cégek vannak, alacsonyabb családi bevonódással, generációszámmal, családi vezetősegi

<sup>3</sup> Cégmérettől függetlenül a Családi Vállalatok Központ közvetlen környezetében jó pár példát láttunk erre. A személyes beszélgetésekből az derült ki, hogy a korábbi 60, 70, 80 éves cégvezetők 2020. márciusi hirtelen, sokszor drámai mértékű visszavonulását egy 2020. késő tavaszi és nyár eleji egyfajta visszarendeződés követte, amikor a régi vezetők ismét fizikailag megjelenhettek, megjelentek a vállalatokban. Hiába nem lehetett már ugyanolyan szervezeti keretek között, ugyanolyan előd-utód helyzetben tovább folytatni 2020 nyarán, mint ahol az utódlási folyamat ezeknél a cégeknél 2020. februárjában állt. Mégis, a visszavonulás-visszarendeződés dinamika olyan gyors idő alatt zajlott le, hogy a 2020. novemberi, decemberi és 2021. januári válaszadáskor visszatekintve tudatosan nem érzékelték semmit.

arányal. Az árbevétel náluk inkább nem változott a tervekhez képest a koronavírus felbukkanása nyomán 2020-ban, jellemzően a vírus okozta helyzet nem volt jelentős hatással a gazdálkodásukra és magas azoknak az aránya, akik a járvány utódlási hatására vonatkozó kérdésre „nem tudom” válasszal feleltek. Az ügyvezetők átlagéletkora 43,5 év.

A második, 135 céget tartalmazó klaszterben a vállalatok létszámukat tekintve nagyobbak és idősebbek, 1993-as átlagos alapítási évvel. Magasabbak a családi bevonódás értékei, magasabb a családi vezetőségi arány. Az ügyvezetők átlagéletkora 60,4 év. A koronavírus gazdálkodási hatása hasonló az előző csoporthoz: inkább nem volt hatással, és az árbevétel sem változott a tervekhez képest. Az utódlási folyamatra való hatásnál az ebbe a klaszterbe tartozók jelentősen kisebb mértékben jelölték a „Nem tudom” választ, de ugyanúgy magas arányban jelezték, hogy nem volt jelentős a hatás.

Összességében tehát úgy tűnik, hogy két klaszter azonosítható. Mindkettőnél jelentős többségében azt jelölték a válaszadók, hogy nem volt hatással az utódlásra a koronavírus okozta helyzet. Ugyanakkor – mivel itt több válaszlehetősége is meg lehetett jelölni – a fiatalabb, később alapítású csoportban jelentősen többen (a csoport 20%-a) azt is megjelölték, hogy „nem tudják”, nem ismerik a lehetséges utódlási hatást. Míg a korábbi alapításúnál ezt a választ csak 2% jelölte meg. Ez lehetséges, hogy egyfajta tudatosságra utal: tudják, hogy van valamilyen hatás, de még nem tudják beazonosítani. Másik klaszter felől nézve lehetséges, hogy az idősebb, több családtagot és generációt bevonó családi támogatás segít abban, hogy elnyelje a hirtelen sokkhatást: nem volt eddig jelentős hatás az utódlásban és nem is érzik úgy, hogy lenne valamilyen egyelőre nem beazonosított, de jelen lévő utódlási hatás. Ugyanakkor nem tudjuk és további vizsgálatot igényel, hogy ez annak köszönhető, hogy fiatalabb cégek révén az utódlási folyamat korábbi szakaszában tartanak, vagy annak, hogy fiatalabb cégek révén kevesebb családtag és generáció vonódik be a céges működésbe, hogy a sokkhatás idején ott legyen és segítsen a működést fenntartani és a nehézségeket elviselni.

15. táblázat – Koronavírus járvány második hulláma és az utódlási folyamat – Klaszterelemzés eredményei

Vátozó	1. klaszter	2. klaszter
klaszter elemszám	143db	135 db
alkalmazotti létszám	34,71 fő	38,84 fő
alapítás éve	1999	1993
családtagi látszám	teljes minta alatti családtagi látszám - 2,6	teljes minta átlaga feletti - 3,9
generációs szám	éppen kezd belépni a 2. generáció - 1,55	már bent van a 2. generáció - 1,9
családtagi arány a vezetőségben	81%-os családtagi arány	87% családtagi arány
ügyvezető átlagéletkora	43 év	60 év
utód átlagéletkora	43 év	60 év
Koronavírus hatása a működésre	nem volt jelentő hatással	nem volt jelentős hatással
2020-as árbevétel a tervekhez képest	csökken/ nem változik	nem változik
Koronavírus utódlási hatása	20%-uk nem tudja, hogy volt-e (a nem változás és más egyéb lehetőségek helyett)	3% nem tudja, hogy volt- e hatás

## Irodalomjegyzék

- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)
- Attila és György—Családi vállalkozások Magyarországon.pdf. (é. n.).
- Battese, G. E., & Coelli, T. J. (1995). A model for technical inefficiency effects in a stochastic frontier production function for panel data. *Empirical Economics*, 20(2), 325–332. <https://doi.org/10.1007/BF01205442>
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). Making the Parallel Family and Business Planning Process Work. In R. S. Carlock & J. L. Ward (Szerk.), *When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success* (o. 28–49). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230294516\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230294516_2)
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward. *Family Business Review*, 08944865211008350. <https://doi.org/10.1177/08944865211008350>
- Decker, C., Heinrichs, K., Jaskiewicz, P., & Rau, S. B. (2017). What Do We Know About Succession in Family Businesses? Mapping Current Knowledge and Unexplored Territory. In Kellermanns, Franz & Hoy, Frank (Szerk.), *The Routledge Companion to Family Business* (o. 15–44). Routledge.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Kása R., Radácsi L., & Csákné Filep J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kvv-szektoron belül. *Statistikai szemle*, 97(2), 146–174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Kaslow, F. W. (2006). *Handbook of Family Business and Family Business Consultation: A Global Perspective*. Routledge.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five

- European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2018). Fly Away From the Nest? A Configurational Analysis of Family Embeddedness and Individual Attributes in the Entrepreneurial Entry Decision by Next-Generation Members. *Family Business Review*, 31(3), 271–294. <https://doi.org/10.1177/0894486518773867>
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” What Do We Know and Where Do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward. *Family Business Review*, 0894486520961938. <https://doi.org/10.1177/0894486520961938>
- von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses: Theory of Social Systems and Family Businesses. *Family Relations*, 62(3), 384–398. <https://doi.org/10.1111/fare.12010>
- Wiesz A. (2020). Fontos, hogy mi családi cég vagyunk?” – családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(2), 60–73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.05>
- Wiesz A., & Drótos, Gy. (2018) Családi vállalkozások Magyarországon. *Társadalmi Ríport* 15., Tárki