

Baros-Tóth Ágnes

A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁSI FOLYAMATÁNAK INTEGRÁLT MODELLJE

Absztrakt

A tanulmány a családi vállalkozások generációváltásának kérdését vizsgálja, különös tekintettel az utódlási folyamat komplex, többtényezős jellegére. A kutatás célja egy olyan integrált utódlási folyamatmodell bemutatása, amely a szakirodalomban azonosított kulcsváltozókat (az inkumbens, az utód, az utódlástervezés, a család és a vállalkozás) a vállalkozás életciklusával és a generációváltás folyamatlogikájával összekapcsolva értelmezi. A tanulmány elméleti szintézisre épülő koncepcionális megközelítést alkalmaz, amely a releváns nemzetközi és hazai szakirodalom elemzésén alapul. Az eredmények egy olyan modellben jelennek meg, amely nem statikus tényezőlistaként, hanem egymással kölcsönhatásban álló elemek rendszereként írja le az utódlást, hangsúlyozva az életciklus-szemlélet és az inkumbens központi szerepének jelentőségét. A következtetések rámutatnak arra, hogy a generációváltás sikeressége nem egyetlen döntési ponthoz köthető, hanem a szereplők közötti kapcsolati dinamika és a vállalkozás fejlődési állapota együttesen alakítja. A modell elméleti hozzájárulása az utódlás rendszerszintű értelmezésében, gyakorlati haszna pedig abban áll, hogy elemzési keretet kínál a családi kis- és középvállalkozások generációváltási folyamatainak értékeléséhez.

Kulcsszavak: családi vállalkozás; utódlás; életciklus

Bevezetés

A családi vállalkozások egyik legmeghatározóbb sajátossága a generációváltás kérdése, amely egyszerre jelent szervezeti, gazdasági és családi kihívást. Míg a nem családi vállalkozások esetében a vezetéváltás elsősorban menedzsmentdöntésként jelenik meg, a családi cégekben az utódlás folyamata szorosan összefonódik a tulajdonos család működésével és a generációk közötti kapcsolati dinamikával. A vállalkozás folytonosságának biztosítása ezért nemcsak a gazdasági teljesítménytől, hanem a családi szerepek, érdekek és elvárások összehangolásától is függ (Bennedsen et al., 2007; Bozer et al., 2017; Mazzola et al., 2008; Miller et al., 2003).

Az utódlás kérdését vizsgáló szakirodalom számos modellt és tényezőt azonosított, amelyek az inkumbens, az utód, az utódlástervezés, a család és a vállalkozás szerepét hangsúlyozzák. Ezek a megközelítések azonban gyakran elkülönülten kezelik az egyes elemeket, és kevésbé jelenik meg bennük az utódlási folyamat időbeli és rendszerszintű értelmezése. A generációváltás így sok esetben statikus tényezők összességéként jelenik meg, miközben a folyamat valójában a szervezet fejlődési pályájához és a szereplők közötti kölcsönhatásokhoz kötődik.

A tanulmány célja egy olyan utódlási folyamatmodell bemutatása, amely integrálja az utódlást meghatározó kulcsváltozókat a vállalkozás életciklusával és a generációváltás folyamatlogikájával. A modell a családon belüli utódlásra fókuszálva azt vizsgálja, hogy az inkumbens, az utód, a család és a vállalkozás milyen kölcsönhatásban alakítják a generációváltás kimenetelét. A cikk első részében áttekintem az utódlási folyamat fő elméleti megközelítéseit, majd bemutatom a saját modellt és annak értelmezési keretét.

A családi vállalkozások utódlási folyamatának elméleti háttere

Jelen tanulmány egy a magyarországi családi vállalkozások utódlási folyamatát elméleti és empirikus megközelítésben vizsgáló nagyobb kutatás részeként kidolgozott modellt mutat be. Az elemzés fókuszában a családi vállalkozások állnak, amelyeket Chrisman, Chua, & Sharma, (2005); Mandl (2008); Kása, Radácsi, & Csákné Filep (2017) alapján a következőképpen lehet definiálni: „egy vállalkozás, méretétől függetlenül, akkor tekinthető családi vállalkozásnak, ha önmagát családi vállalkozásnak tartja, a cég legalább 50 százaléka egy család tulajdonában van, a családnak befolyása van a cég stratégiájára, a család részt vesz a cég irányításában, és jelen van az a szándék, hogy a tulajdonos- és/vagy vezetőváltás a családon belül valósuljon meg.” (Baros-Tóth, 2022, p.75). A továbbiakban ebből a meghatározásból indul ki az utódlási modell kidolgozása.

A családi vállalkozások utódlásának azt a folyamatot tekintjük, amelynek célja, hogy generációkon keresztül biztosítsa a kompetens családi vezetést a cégen belül (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004). Az utódlás olyan helyzetre utal, amelyben mind a vezetői irányításról lemondó hivatalban lévő személy (inkumbens), mind az azt átvevő utód családtag (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

Az utódlási folyamat leírására számos modellt alkottak a témát kutatók, melyek két különböző elméleti keretrendszer alapján kategorizálhatóak (Bogdány, Szépfalvi & Balogh, 2019). Ezek a szakaszos és folyamat alapú modellek (Salamonné, 2006; Handler, 1989; Handler, 1994; Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; De Massis, Chua & Chrisman, 2008), valamint az életciklus alapú modellek (Churchill & Hatten, 1987; Adizes, 1992; Gersick et al., 1997). A szakaszos-folyamat modellek abból indulnak ki, hogy az utódlás szakaszokból álló folyamat, míg az életciklus alapú modellek azt vizsgálják, hogy az utódlási folyamat tipikusan a vállalkozások fejlődése során megfigyelhető fázisok közül melyek során következik be (Bogdány, Szépfalvi & Balogh, 2019).

Az életciklus-alapú megközelítések közül Gersick et al. (1997) fejlődési modellje a generációváltás fázisait az irányító tulajdonos, a testvéri partnerség és az unokatestvéri konzorcium életszakaszaival írja le. Churchill & Hatten (1987) szintén életciklus-alapú modellje az apa-fiú utódlást négy fázison keresztül, a tulajdonos-menedzser szakasztól a hatalom átadásáig, mutatja be, bár a modell kritikája, hogy nem számol a nők szerepével a generációváltásban. Handler (1989) a szerepátmenet elméletéből kiindulva az előd és utód közötti szerepváltozásokat helyezi a fókuszba, az utódlási folyamat egyes szakaszait az érintettek szerepmagatartásának változásával azonosítva.

A szakaszos és folyamat alapú modellek közül Le Breton-Miller, Miller, és Steier (2004) integratív modellje nemcsak az utódlás belső fázisait határozza meg, hanem a folyamatra ható külső kontextusokat, például az iparági versenykörnyezetet és a vállalat stratégiáját

is figyelembe veszi. De Massis, Chua, és Chrisman (2008) ezzel szemben az utódlás meg-
hiúsulásának okait modellezi: három közvetlen akadályozó tényezőt (az utódok elutasí-
tása, a koalíció ellenállása, illetve a generációváltás teljes elvetése) és öt előzmény-kate-
góriát (egyéni, kapcsolati, kontextuális, pénzügyi és folyamattényezők) azonosítanak. Vé-
gül a szocio-emocionális vagyon elmélete (Gomez-Mejia et al., 2007; Gomez-Mejia et al.,
2011) arra mutat rá, hogy azok a családi vállalkozások, amelyek nem-gazdasági jellegű
értékeiket (identitásukat, a családi befolyást és az érzelmi kötődést) meg kívánják őrizni,
nagyobb valószínűséggel visznek véghez sikeres utódlást (Marques et al., 2023).

A sikeres utódlási folyamat jellemzőivel foglalkozó kutatások több kulcsváltozót azo-
nosítanak, amelyek hatást gyakorolhatnak a folyamat kimenetelére (Le Breton-Miller,
Miller & Steier, 2004). Ezeket a változókat tekintem át abból a szempontból, hogy miként
befolyásolják az utódlási folyamat sikerességét, illetve sikertelenségét.

Az utódlási folyamatot befolyásoló változók vizsgálata

Az elméleti közelítési módok és modellek mellett számos kutatás született, melyek célja
azon tényezők empirikus vizsgálata volt, amelyek bizonyíthatóan hatással vannak az
utódlási folyamat végeredményére. Ezek alapján a folyamatra ható meghatározó ténye-
zők az utódlás tervezése, az inkumbens személye, az utód és az utód képzése, fejlesztése,
a vállalkozó család és végül maga a vállalkozás (Bogdány, Szépfalvi & Balogh, 2019;
Csákné Filep, 2012; De Massis, Chua & Chrisman, 2008; Krankovits, Gyimesi & Szombat-
helyi, 2020; Noszkay, 2017; Nagy & Tobak, 2017; Sallay, Wieszt & Martos, 2023; Gersick
et al., 1997; Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; Miller & Le Breton-Miller, 2005). Szin-
tén döntő jelentőségű a generációk közötti tudásátadás, a tudásmenedzsment (Cabrera-
Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001), a családi vállalkozás innovációs képessége
(De Massis et al., 2018; Kariv et al., 2022), valamint a családíság tényező (Habbershon,
Williams & MacMillan, 2003; Habbershon & Williams, 1999). A következő részben ezen
tényezők közül a legfontosabbakkal (inkumbens, utód, utódlás tervezése, család és vállal-
kozás) kapcsolatos megállapításokat foglalom össze.

Az inkumbens

Az utódlás szempontjából talán legfontosabb tényezőnek tekinthető az irányítást végző
tulajdonos, az *inkumbens* személye. Inkumbensként „az a személy azonosítható, aki top
menedzseri pozíciót tölt be a családi vállalkozásban és akinek le kell mondania erről a
pozícióról, mielőtt egy másik családtag átvehetné azt” (De Massis, Chua & Chrisman, 2008,
p. 184). Ha első generációs családi cégről van szó, akkor ő nem egyszerűen a menedzser-
tulajdonos, hanem a cég alapítója, aki a vállalkozás létrehozása óta az irányítás, döntésho-
zás gyakran egyszemélyi felelőse, aki a vállalkozásához nemcsak gazdasági, de érzelmi
szálakkal is kötődik (Kets de Vries, 1993).

Az alapító tulajdonos hozzáállásának és elképzeléseinek döntő szerepe van az utódlási
folyamatban is. A cég eddigi sikerei nagyban köszönhetőek a tulajdonos azon hozzáállá-
sának, hogy szükségesnek tartja az eredmények elérését, valamint az irányítást, mint
belső késztetést. A vállalkozók jellemzője, hogy nehezen adják fel azt, amit megteremtet-
tek és eddig sikeresen működtettek, irányítottak. Az utódlási folyamat sikertelenségét

eredményezheti azonban az inkumbens személyes kötődése a céghez, amikor az olyan mértékű, hogy képtelen lemondani a vezetésről (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

Az utódlás tervezése

Kutatások egyértelműen rámutatnak a családi vállalkozások utódlástervezésének jelentőségére, mivel a tudatosan előkészített folyamat hozzájárulhat a vállalkozás zökkenőmentes működéséhez és az esetleges elakadások megelőzéséhez, míg az utódlási terv hiánya a kudarc egyik meghatározó kockázati tényezője lehet (Porfírio, Felício, & Carrilho, 2020; Wang et al., 2004). Az utódlástervezés célja egyrészt a tulajdonosi és vezetői szerepek strukturált átadása, másrészt a családi és üzleti érdekek összehangolása, beleértve a vagyoneelosztás kérdését, a potenciális utódok kiválasztását és felkészítését, valamint a hatalomátadást követő stratégiai irányok kijelölését (Davis, 1997; Chrisman et al., 2009; Mokhber et al., 2017).

Az utódlás tervezésének kérdésében jelentős különbség figyelhető meg a családi vállalkozások és a nem családi cégek között. A családi vállalkozások esetében nem lehet eltekinteni a nem gazdasági jellegű tényezők fontosságától, amelyeknek köszönhetően a hangsúly elsősorban a vezető és az utód közötti személyes kapcsolat fejlesztésén van, szemben a nem családi cégekkel, ahol sokszor előnyben részesítik a vállalkozáson kívülről érkező új vezetőket, mert itt a fő szempont az utód rátermettsége és tehetsége, és nem feltétlenül az a tény, hogy milyen szálakkal kötődik a szervezethez (Gomez-Mejia et al., 2011).

Az utód

Az *utód* szerepe ugyanolyan kritikus a családi vállalkozások hosszú távú fenntartásában, mint az alapító tulajdonos, az inkumbens szerepe. Ha a következő generáció tagjai között nincs olyan személy, akiben van vállalkozási hajlandóság, megvannak a szükséges képességei, végzettsége, rátermettsége, akkor a családi vállalkozás nem fog tudni túllépni az első generáción, és megszűnik vagy eladják. A dilemma mindig az, hogy vajon a következő generáció tagjai között vannak-e olyan potenciális családtagok, akik elég jók ahhoz, hogy tovább vigyék a vállalkozást. Azt is figyelembe kell venni, hogy a kiválasztott utód illeszkedik-e a családtagok képességeihez és érdekeihez, valamint megfelel-e a vállalkozás által támasztott igényeknek (Poza -& Daugherty, 2014).

A generációváltás során kulcsfontosságú kérdés, hogy az új generációs vezető szerepe és feladatai mennyiben térnek el az alapító korábbi működésétől, valamint, hogy kialakul-e az összhang a vállalkozás igényei és a potenciális utód érdekei között, beleértve a felkészítést támogató stratégiai lépések meglétét is (Poza & Daugherty, 2014). Az utódlási folyamat kimenetelét jelentősen befolyásolhatja az utód motivációja, autonómiája és alkalmazása. Előfordulhat ellenállás a vállalkozás átvételével szemben, az inkumbens túlzott befolyása korlátozhatja az önállóságot, illetve a formális képzettség nem minden esetben párosul a szükséges vállalkozói készségekkel (Handler, 1994; "Reluctant Heirs," 2015). A családtagok elkötelezettsége és motivációs háttere ezért meghatározó tényező, mivel az utód hajlandósága és a vállalkozás iránti attitűdje alapvetően befolyásolja a generációváltás sikerességét (Sharma & Irving, 2005).

A családi vállalkozások fennmaradásában a tulajdonos család tagjai kulcsszerepet játszanak, ugyanakkor nem minden potenciális utód rendelkezik azonos mértékű alkalmassággal a vállalkozás vezetésére (Pardo-Del-Val, 2009; Sharma & Irving, 2005; Sharma et al., 2001). Az elkötelezettség és a motiváció azonban bizonyos esetekben képes ellensúlyozni a kompetenciabeli hiányosságokat (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005a). Az utód hajlandósága meghatározó tényező az utódlás sikerességében. A családtagok szerepelfogadása, a karriercélok és a vállalkozás közötti összhang, valamint a várható jövőbeli előnyök egyaránt befolyásolják az utód döntését és az inkumbens visszavonulási hajlandóságát (Sharma et al., 2001).

Mindebből következik, hogy az utód alkalmassága és hajlandósága nem értelmezhető kizárólag egyéni szinten, mivel döntéseit és mozgásterét a családi kapcsolatrendszer és a szerepelvárások is jelentősen alakítják. A generációváltás ezért nemcsak vezetői kiválasztási folyamatként, hanem a családon belüli viszonyok és érdekek újrendeződéseként is értelmezhető. Ennek megfelelően a következő rész a család szerepét és a családi dinamika hatását vizsgálja az utódlási folyamatban.

A család

A generációváltás egy folyamat, ezért annak sikere csak hosszú távon értékelhető (Sharma et al., 2001, Prado-del-Val, 2009). Megnehezíti az utódlási folyamat értékelését az, hogy nem csupán a cég teljesítményét kell figyelembe venni, hanem azt is, hogy a tulajdonosváltás milyen hatást gyakorol a családtagok közötti viszonyra. Ennek oka, hogy a tulajdonos család számára sokszor fontosabb szempont, hogy fennmaradjon a családtagok közötti jó viszony, mint a nyereségesség kérdése, ami teljesen elképzelhetetlen egy nem családi vállalkozás esetében (Sharma et al., 2001).

Feszültséget okozhat a családon belül, ha a tulajdonos jelöli ki az utódját, amivel esetleg nem minden családtag ért egyet. Gyakori a családtagok közötti rivalizálás is, ami pedig a családon belül is feszültséget okozhat. További feszültség forrása, hogy a családtagok akkor is nyomást tudnak gyakorolni, ha nem is vesznek részt a cég működtetésében, de örökölni szeretnének a vállalkozásból, vagy akár dolgozni szeretnének a cégben, még ha nem is alkalmasak rá (Kuratko & Hodgetts, 2004).

A generációváltás családi kontextusban zajló folyamat, amelynek sikeressége nemcsak a vállalkozás teljesítményében, hanem a családtagok elégedettségében és a szerepek elfogadásában is mérhető (Pardo-Del-Val, 2009; Sharma et al., 2001). A vezető kiválasztása gyakran nem kizárólag objektív kritériumok mentén történik, hanem a családi kapcsolatok és érzelmi tényezők is jelentősen befolyásolják, ami a döntések legitimitását és a későbbi együttműködést egyaránt alakíthatja (Kuratko & Hodgetts, 2004). A család életciklusa szintén meghatározó tényező, a kapcsolati struktúra és a családi szerepek változásával módosulhatnak a vállalkozáson belüli irányítási mechanizmusok, így az utódlás időzítése és megvalósítása nemcsak a szervezet, hanem a család fejlődési szakaszához is kötődik (Gersick et al., 1997; Hoy & Sharma, 2010). Az interperszonális kapcsolatok minősége (különösen a bizalom, az elkötelezettség és konfliktuskezelés) alapvetően befolyásolja a hatalomátadás sikerét, míg a komplex családi helyzetek további kihívásokat jelenthetnek az utódlási folyamat során (De Massis et al., 2008).

A vállalkozás

Az utódlási folyamatban az inkumbens és az utód mellett maga a vállalkozás is döntő jelentőségű tényező. Le Breton-Miller és Miller (2006) szerint egy családi vállalkozás bizonyos tulajdonságai jó indikátorai lehetnek annak, hogy a cég hosszú élettartamra számíthat-e, képes lesz-e fennmaradni több generáción keresztül. Ezek a fejlődésnek olyan hajtómotorjai, mint az emberek fejlesztésére irányuló befektetések, elsősorban tudásteremtés és a tudás megőrzés céljával, valamint a külső stakeholderekkel fenntartott tartós kapcsolatokba történő befektetések. Ide sorolhatóak még a vállalkozást erősítő olyan hosszú távú befektetések is, mint a kutatás-fejlesztés, a márkaépítés, valamint képzett és motivált munkaerő-állomány kialakítása. Az utódlás szempontjából az egyik legfontosabb jellemző, hogy képes-e a vállalkozás versenyelőnyt elérni a család-specifikus erőforrásokra és képességekre alapozva, ami különösen akkor lényeges, ha a cégnek hosszú távra irányuló stratégiája van (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Ebből a szempontból nagy jelentősége van a vállalkozásban felhalmozódott tudásnak, különös tekintettel a cégre jellemző tacit tudásnak. Az utódlási folyamat sikere részben attól is függ, hogy ezt a tacit tudást sikerül-e átadni a következő generációnak. Ennek legjobb módja, ha az új generáció minél korábban megismerkedik a cég működésével és gyakorlati tapasztalatot gyűjthet azzal kapcsolatban (Sirmon & Hitt, 2003). A tudástranszfer megghiúsulása szinte biztosan akadály lehet a sikeres generációváltásnak. Az utódlási folyamatot gátolhatja, ha a vállalkozás nem megfelelően működik, teljesítménye elmarad az elvárt szinttől, csökken a mérete, elveszíti a kulcsfontosságú ügyfeleinek vagy beszállítóinak egy részét, romlik a kapcsolata akár a potenciális utóddal, akár a beszállítókkal, pénzügyi szempontból nehézségei vannak (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

Az utódlási folyamat döntő jelentőségű elemeinek figyelembevétele nélkül nem értelmezhető a családi vállalkozások generációváltása, ezért ezeket a tényezőket is beépítettem az utódlási folyamatot leíró saját modellemben az életciklus fázisokkal kombinálva, amit a fejezet utolsó részében mutatok be részletesen.

Az utódlási folyamat modellje

A különböző közelítési módokból és modellekből kiindulva kísérletet teszek egy saját utódlási folyamat modell felállítására. Kiindulási pontnak az első generációs családi vállalkozásokat tekintem, mert a második vagy további generációt megért családi cégek számára az utódlási folyamat már más kihívást jelent. Egyrészt a több generációs cégek már rendelkeznek tapasztalattal az egész utódlási folyamat nehézségeit, lehetséges buktatóit, másrészt a cég életkorából következően a generációváltás szempontjából más nehézségek adódhatnak az ilyen vállalatok számára, ilyenek lehetnek a több generációs családi szerkezet, a leszármazottak közötti bonyolult kapcsolatrendszer, a vállalat működésének komplexitása, a családon kívülről érkező menedzsment kérdése.

A másod- vagy többgenerációs családi cégek esetében például sokkal gyakoribb, hogy rendelkeznek utódlási tervvel (Nábrádi, Bárány & Tobak, 2016). Az első generációs családi vállalkozások számára az utódlás megtervezése, lebonyolítása fejlődésük, tanulási folyamatuk része, amivel kapcsolatban még nincsenek előzetes tapasztalataik. A modell a

családon belüli utódlásból indul ki, azt feltételezve, hogy a cég a család következő generációján belül valamelyik családtagnak kívánja átadni az irányítást. A modell korlátja, hogy nem veszi figyelembe a családi vállalkozások heterogenitását, és egy olyan sémát alkot, amelyik elsősorban a családi kis- és középvállalkozások szempontjából értelmezhető.

A modell három pillér alapján épül fel, az egyik pillért az *utódlásban meghatározó jelentőségű változók* jelentik: inkumbens, utód, utódlástervezés, család és vállalkozás (De Massis, Chua and Chrisman, 2008; Gilding, Gregory & Cosson, 2015; Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; Mokhber et al., 2017; Porfírio, Felício & Carrilho, 2020; Poza & Daugherty, 2014; Sharma et al., 2001). Ezeket a fent ismertetett elméletekre alapozva azonosítottam, és meghatároztam mindegyik változóhoz kapcsolódóan azokat a leglényegesebb tényezőket, amelyek vagy előmozdítják, vagy hátráltatják az utódlási folyamatot (1. sz. táblázat). A következő pillért a *vállalkozás fejlődésének életrajzai* alkotják. Arra a következtetésre jutottam, hogy az utódlás, a stafétát átadása tipikusan három életrajz szakaszban fordulhat elő, a formalizálódás/késői növekedés, az érettség, vagy a hanyatlás fázisában (1. sz. ábra) (Gersick et al., 1997; Hoy, 2006; Szerb, 2006). A harmadik pillér maga az *utódlási folyamat*, aminek összefüggéseit egy folyamatábrán mutatom be (2. sz. ábra).

A modell sajátossága, hogy az utódlást nem izolált tényezők mentén, hanem kulcsváltozók, az életrajz-dimenzió és a folyamatlogika összekapcsolt rendszerében értelmezi. Az életrajz- perspektíva időbeli keretet ad az elemzésnek, és rámutat arra, hogy a generációváltás feltételei a vállalkozás fejlődési állapotával együtt változnak. A három pillér együttes alkalmazása így túlmutat a statikus megközelítéseken, mivel nemcsak a ható tényezőket, hanem azok kölcsönhatását is hangsúlyozza. A modell ennek megfelelően inkább értelmezési keretet kínál a generációváltás komplexitásának vizsgálatához, mintsem normatív utódlási sémát.

1. táblázat: Az utódlási folyamatot befolyásoló változókhoz kapcsolódó tényezők

Változók	Az utódlási folyamatot	
	előmozdító tényezők	hátráltató tényezők
Inkumbens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hajlandóság a hatalom átadására ▪ jó inkumbens-utód kapcsolat ▪ motiváltság a vállalkozás folytonosságára ▪ motiváció a családi összhang fenntartására ▪ visszavonulási hajlandóság ▪ tudatos utódlástervezés ▪ tudásátadás a következő generációnak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nélkülözhetetlenség érzése ▪ túl erős személyes kötődés a céghez ▪ belső ellenállás az átadással kapcsolatban ▪ primogenitúra érvényesítése ▪ a családi összhang fenntartása nem lényeges ▪ más családtagok megkérdezése nélküli dönt az utód személyéről ▪ az inkumbens váratlan halála
Utód	<ul style="list-style-type: none"> ▪ motiváció a cég átvételére és folytatására ▪ elkötelezettség a vállalkozás iránt ▪ vezetési képességek ▪ szükséges kompetencia ▪ tehetség ▪ munkatapasztalat (akár cégen kívüli is) ▪ szakmai képzettség 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ felkészületlenség ▪ az utódok motiválatlansága ▪ a vállalkozás átvételének elutasítása ▪ nem jó inkumbens-utód kapcsolat ▪ szükséges képességek hiánya ▪ az inkumbens és/vagy a család elutasítja az utódot ▪ a potenciális utód váratlan halála
Utódlástervezés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ megfelelő időkeret és időzítés ▪ családi alkotmány kidolgozása ▪ közös célok megfogalmazása ▪ megfelelően megtervezett és végrehajtott utódlási terv ▪ szóba jöhető utódok kijelölése ▪ utód képzésének meghatározása ▪ hatalom átadása utáni stratégia meghatározása 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utódlási terv hiánya ▪ az utódlási terv csak az inkumbens fejében létezik, nincs leírva ▪ zavaros utódlási terv ▪ az utódlás gondolatának elutasítása ▪ az utódlás tervezésének rossz időzítése ▪ az utódlási folyamathoz szükséges idő alul becslése
Család	<ul style="list-style-type: none"> ▪ együttműködés a családon belül ▪ csapatszellem ▪ családi összhang ▪ lojalitás a vállalkozás iránti ▪ családi alkotmány tiszteletben tartása ▪ vitás kérdések megbeszélése ▪ transzgenerációs szándék ▪ családi örökség/hagyomány/értékek megőrzésének vágya ▪ kapcsolatszabályozási folyamatok 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bizalmatlanság az utóddal szemben ▪ az elkötelezettség hiánya az utóddal szemben ▪ családon belüli versengés ▪ testvérek közötti rivalizálás ▪ vállalkozáson kívüli családtagok is örökölni akarnak ▪ nem megfelelő kommunikáció a családon belül ▪ utódlásról csak az inkumbens dönt a család megkérdezése nélkül ▪ családtagok elégedetlensége az utódlási folyamattal ▪ konfliktusok a családon belül
Vállalkozás	<ul style="list-style-type: none"> ▪ innovációs képesség ▪ családíság tényező kihasználása ▪ vágy a cég hírnevének növelésére/megőrzésére ▪ transzgenerációs vállalkozói szellemű cég (TEF) ▪ egészséges vállalkozási működés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ a döntéshozók elutasítják az összes potenciális utódot ▪ a döntéshozók a családon belüli utódlás ellen döntenek ▪ tudástranszfer megghiúsulása ▪ a vállalkozás teljesítményének csökkenése ▪ a cégméret csökkenése ▪ a kulcsfontosságú ügyfelek/beszállítók elvesztése ▪ szükséges pénzügyi források hiánya

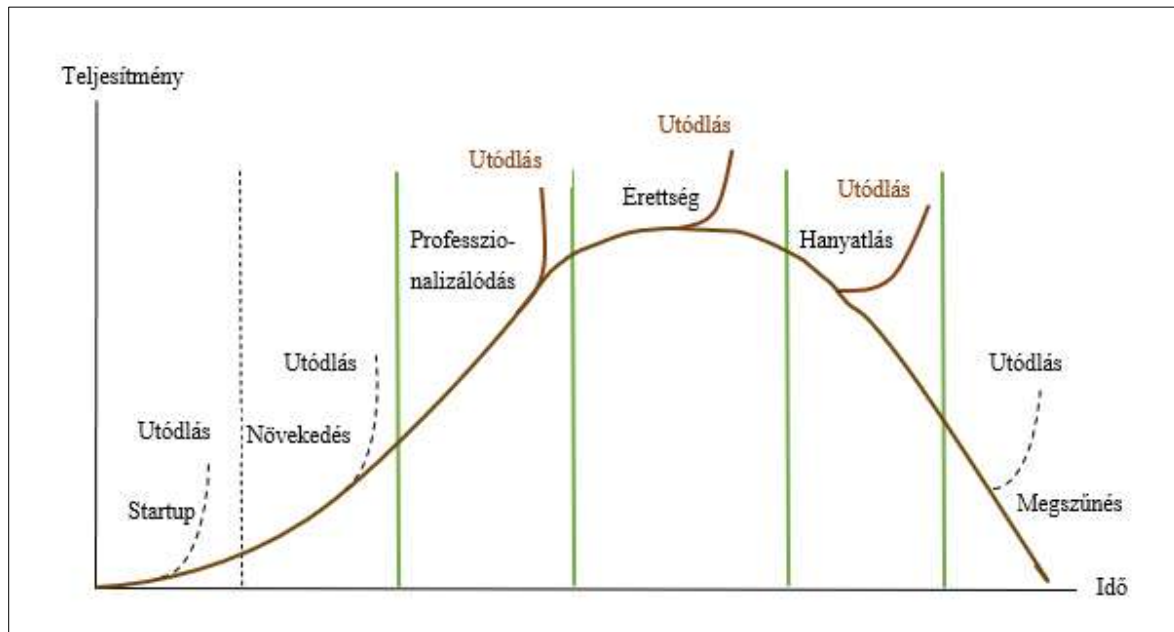
Forrás: szerző saját szerkesztése

A modell az életciklus-elméletekre építve azt feltételezi, hogy a családi cégnek el kell jutnia életciklusának bizonyos fázisába ahhoz, hogy alkalmas legyen a generációváltás megvalósítására, valamint, hogy egyáltalán felmerüljön az utódlás szükségességének gondolata. A vállalkozás fejlődését az alábbi szakaszokkal jellemzem több életciklus-modell felhasználásával (Miller & Friesen, 1984; Hoy, 2006; Hoy & Sharma, 2010; Szerb, 2006; Adizes, 2016). Az első fázis a *startup* időszak, az induló vállalkozás, ahol a túlélés a legfontosabb feladat mellett, hogy a vállalkozás megvesse lábát a piacon és vevőkre tegyen szert. Ezt követi a *növekedés* fázisa, ahol továbbra is a fennmaradásért folyik a legnagyobb küzdelem, de a cég piaci részesedése már bővül, a vevők számával együtt. Nő a cég bevétele, a mérete, az alkalmazottai száma, de a megszűnés veszélye még továbbra is nagy. A harmadik fázis a *professzionizálódás* időszaka, amikor a cég már viszonylag stabil, szervezeti szempontból is komplex struktúrával rendelkezik, bevételei növekednek. Ezután ér a cég az *érettség* szakaszába, ami azért is fontos, mert itt lehetősége van a folyamatos megújulás révén rendkívül hosszú ideig ebben a fázisban maradnia. A következő szakasz a *hanyatlás* fázisa, ami még mindig nem feltétlenül jelenti a cég végét, még itt is van lehetőség a megújulásra, bár ennek valószínűsége jóval kisebb itt, mint az érettség szakaszban. Amennyiben ebben a szakaszban nem sikerül a cég valamilyen megújulása, akkor ér el az utolsó, a *megszűnés* fázisába. A fázisokat az 1. sz. ábra ábrázolja, aminek kiindulási alapja Hoy (2006) egyszerűsített életciklus modell változata. Az ábrán szaggatott vonal jelöli azokat a fázisokat, ahol ugyan megtörténhet az utódlás, de feltehetően valamilyen kényesítő körülmény hatására, előzetes utódlási terv hiányában, mert nem valószínűsíthető, hogy egy startup vagy egy növekedési fázisban lévő cég máris rendelkezne utódlási tervvel. Ennek következtében azt lehet feltételezni, hogy minél korábbi fázisban következnek be az utódlás, annál nagyobb a kockázata annak, hogy az esetleg sikertelen lesz.

A generációváltás valószínűsíthetően akkor lehet sikeres, ha a cég fejlődése szempontjából a megfelelő életciklus szakaszban, vagy annak határán történik. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a stafétabot átadása ne történhetne meg más, az utódlás szempontjából atipikusnak tekinthető fázisokban, mint a startup vagy a növekedés fázis, ha valamilyen nem várt helyzet áll elő. Ilyen lehet az inkumbens váratlan halála, betegsége, a tulajdonos házaspárt érintő válás, de egyéb okok is eredményezhetik ezt. Az utódlás lebonyolításának sikeressége azonban kevésbé garantált ezekben a szakaszokban, mivel a vállalkozás még nem erősödött meg annyira, hogy sikerrel átvészseljen egy olyan drámai változást, ami a generációváltással jár. Ezért jelentős kockázattal jár amennyiben a vállalkozás mégis ebben a fázisban kénytelen ezt kezdeményezni. A professzionizálódás szakaszban a cég már elég stabil lehet a hatalom átadásához, mivel ekkorra nagy valószínűséggel már kikerült a megszűnés közvetlenül fenyegető veszélyéből. A generációváltás szempontjából ideálisnak az érettség fázisa tekinthető. Különösen igaz ez abban az esetben, ha a vállalkozás már hosszabb ideje sikeres ennek az állapotnak a fenntartásában. A hanyatlás fázisa nem jelenti törvényszerűen a cég végét. Ha itt képes a megújulásra, ami akár egy új generáció munkába állását is jelentheti, akkor a cég megmenekülhet, megújulhat és folytathatja a működését. A megszűnés fázisában is elképzelhető a hatalom átadása, amennyiben az utód képesnek és motiváltnak érzi magát ahhoz, hogy megpróbálja megmenteni

a céget a csőd, felszámolás vagy eladás bekövetkeztétől. A kérdés az (a hanyatlás és a megszűnés fázisában lévő vállalkozás esetében is), hogy vannak-e olyan rejtett tartalékok a cég működésében, amelyek egy ilyen drasztikus változtatással kiaknázhatóak és a céget újból növekedési pályára állíthatják. Itt az is további kockázatot jelenthet, hogy az új, kevésbé tapasztalt vezető meg tud-e birkózni mindazzal, ami egy hanyatlásnak indult, vagy a megszűnés veszélyével szembesülő vállalkozás megújításával jár, miközben még ő maga is csak tanulja az irányítást, és sok minden új és ismeretlen számára a vezetésben.

1. ábra: Az utódlás az életciklus fázisok függvényében



Forrás: szerző saját szerkesztése

A fentiek alapján az a következtetésem, hogy generációváltás szempontjából az optimális életciklus fázisnak az érettség szakasza tekinthető. Azonban minden cég egyedi életutat jár be, fejlődése egyáltalán nem biztos, hogy mindegyik életciklus szakaszt érinti, vagy ebben a felvázolt sorrendben. Ennek figyelembevételével is a modell szempontjából az érettség szakaszát tekintem a sikeres utódlás garanciájának, de nem kizárólagosan. Az 1. sz. ábrán látható, hogy melyik az a három életciklus fázis, ahol leginkább valószínűsíthető a hatalom átadása, a generációváltás. A zölddel jelölt életciklus fázishatárok jelzik azt az intervallumot, amelyiken belül feltételezhető az utódlás vagy generációváltás megvalósítása. Szaggatott vonal jelöli azokat a fázisokat, ahol kevésbé elképzelhető, de nem kizárható az utódlás. Fontos megemlíteni, hogy külön problémakör az az eset, amikor nem egy cég utódlását kell megoldani, hanem egy cégcsoportét, aminek elemei eltérő életciklus fázisokban lehetnek. Ekkor az utódlás időzítése is más tényezők hatására történhet.

Az utódlási folyamat központi elemének az inkumbenst tekintem (2. sz. ábra). Első generációs vállalkozások esetében a vállalkozás fejlődésének motorja, a vállalkozás tényleges működtetője, a fő döntéshozó és irányító az inkumbens-tulajdonos. Ahogy az 1. sz. táblázatban látható, az inkumbens hozzáállása az utódlás kérdéséhez, a vállalkozás átadásához az egyik döntő jelentőségű tényező. Az egész folyamat origójának, vagy ellenkező esetben legnagyobb akadályának tekinthető (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; De

Massis, Chua & Chrisman, 2008). A másik négy változó is jelentős hatást gyakorol az utódlásra, elősegítheti vagy gátolhatja azt, de hatásuk nem tekinthető annyira kardinálisnak, mint az inkumbens-tulajdonosé, még akkor is, ha a potenciális utód jelentősége az egész folyamatban szintén kiemelkedő.

Az inkumbens hajlandósága a vállalkozás átadására, valamint a motivációja a cég folytonosságára lényeges az egész folyamat elindítása szempontjából (Lansberg, 1988). Döntő tényezőnek tartom, hogy felmerül-e egyáltalán az inkumbensben az utódlás, a generációváltás gondolata, és azt is, hogy mikor (Gilding, Gregory & Cosson, 2015). Az utódlástervezés minél előbb indul, valószínűsíthetően annál szervezettebben épül be a vállalkozás működésébe, a stratégia kialakításába, támogatva ezzel is a szocio-emocionális vagyon megőrzését, a család vagyonának és jövedelmének több generáción átívelő megtartását és akár növelését (Gomez-Mejia et al., 2011). Ez nem azt jelenti, hogy az utódlási folyamatnak feltétlenül évtizedeket kellene felölelnie, de mivel célszerű figyelembe venni a lehetséges utódok képzését, nevelését, motiválását a vállalkozás folytatására, ezért lehet célravezető már akkor elkezdni ezzel foglalkozni, amikor a vállalkozás a startup fázisból kikerülve az intenzív növekedés szakaszába lép, amikor már az eredmények is azt mutatják, hogy a cég kikerült a „halálvölgye” szakaszból (Szerb, 2006), amikor már nem a fennmaradás, a túlélés a cél, hanem a bővülés, amikor a cég már olyan értéket képvisel, ami alapján érdemes a folytatásról gondolkozni.

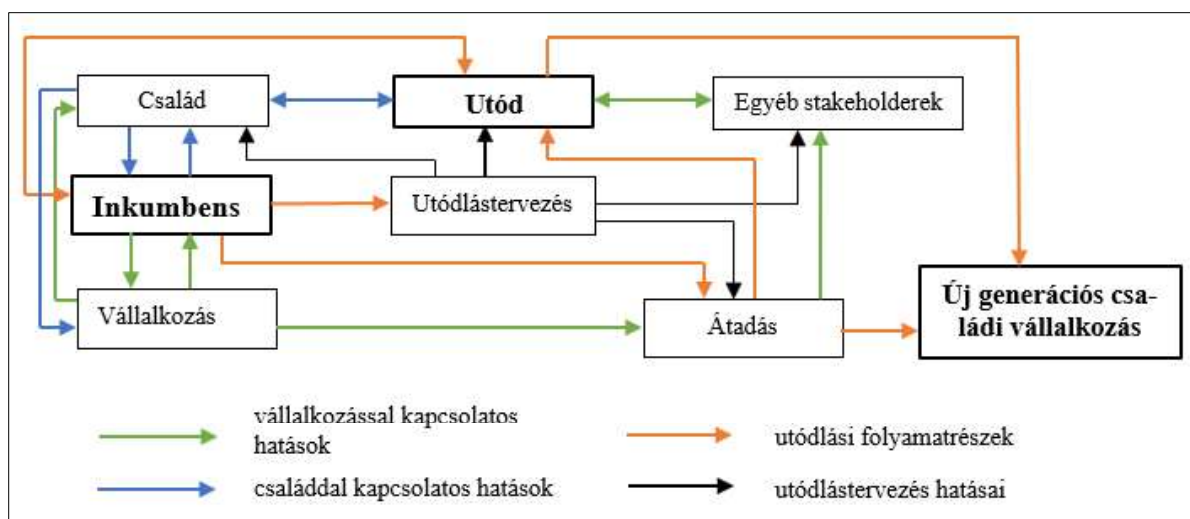
Az 1. táblázatban látható, hogy az nem elegendő, hogy az inkumbens hajlandó átadni a vállalkozást a következő generációnak. A kijelölt utódnak is hajlandóságot és elkötelezettséget kell mutatnia az irányítás átvételére amellet, hogy a megfelelő képességekkel, szakmai tudással és tapasztalattal is rendelkeznie kell ehhez (Poza & Daugherty, 2014). Nem elegendő csak a gazdasági és humán erőforrás oldalról vizsgálni az utód rátermettségét, mert családi cég esetében nem egyszerűen gazdasági szervezetről van szó. Fontos szempont, hogy milyen a kapcsolat az inkumbens és az utód között (Wieszt, 2021). Amennyiben ez nem megfelelő, az akár az utódlás akadályja is lehet, hiszen az utódlási folyamat nagy részben az inkumbens-utód kölcsönhatásra épül (Kets de Vries, 1985). Nem lehet figyelmen kívül hagyni a család hozzáállását, reakcióját sem a kiválasztott utóddal kapcsolatban, sem azt, hogy miként viszonyulnak a generációváltás gondolatához. Ha nem minden családtag elégedett a választással, még akkor is, ha adott esetben olyan családtagról van szó, aki nem vesz részt a vállalkozás működésében, akkor veszélybe kerülhet az egész utódlási folyamat sikere (De Massis, Chua & Chrisman, 2008). Akkor lehet sikeres a generációváltás, ha a kiválasztott utódot az egyéb stakeholderek, az esetleges tulajdonostársak, a menedzsment, ha van, akkor az igazgatótanács vagy felügyelő bizottság tagjai is elfogadják, együtt tudnak működni vele. Ez fordítva is igaz, azaz, az utódnak is képesnek kell lennie arra, hogy együttműködjön a stakeholderekkel.

Az utódlástervezés kezdeményezése nagyrészt az inkumbenstől függ, azonban akkor lehet sikeres és hatékony, ha a tervezés folyamatába bekapcsolódnak a családnak a döntéshozásban résztvevő tagjai is, ha konszenzus alakul ki a tervben megfogalmazott irányelvekkel kapcsolatban, és ha megfelelő az időzítése, ütemezése. Az utódlástervezés nem csak az utód és a család szempontjából meghatározó, hanem hatást gyakorol a vállalkozásban érintett stakeholderekre is. Az utódlástervezés nagy jelentőséggel bír, ennek

ellenére az a megfigyelés, hogy a családi vállalkozások csak kis százaléka rendelkezik utódlási tervvel (Nábrádi, Bárány & Tobak, 2016), ami összefüggésben állhat azzal, hogy az első generációs családi cégek nagy százaléka nem tudja folytatni a vállalkozást az első generáción túl. Végül meghatározó a vállalkozás működése, állapota, teljesítménye, az, hogy életciklusának melyik szakaszában jár, elég érett, stabil és életképes-e ahhoz, hogy átvészelje működésének egyik legnagyobb változását, a vezető-tulajdonosi generációváltást, ami sokszor a legnagyobb kihívást jelenti a vállalkozás életében, ami konfliktusokkal járhat (Noszkay, 2017).

A 2. ábrán lehet látni a fent bemutatott változók és a szóba jöhető életciklus fázisok alapján megvalósuló utódlás folyamatábráját. A folyamat két központi eleme az inkumbens és az utód. Ahogy már fentebb kifejtettem, az utódlási folyamat elindításáért az esetek nagy részében az inkumbens felelős még akkor is, ha a megvalósításba beleszólhat és beavatkozhat a család és esetleg az egyéb stakeholderek. A folyamat sikerességének egyik döntő tényezője, hogy milyen a kapcsolat az inkumbens és az utód között, amellett, hogy az utód alkalmassága is meghatározó jelentőséggel bír. Az ábrán a különböző színű nyilak jelölik, hogy egy adott hatás a vállalkozáshoz, a családhoz, az utódlástervezéshez kapcsolódik-e, vagy magát az utódlási folyamatnak a részét jelölik.

2. ábra: Az utódlási folyamat a fő változók és az életciklus fázisok összefüggésében



Forrás: szerző saját szerkesztése

A bemutatott modell elméleti hozzájárulása abban ragadható meg, hogy az utódlást nem izolált változók halmazaként, hanem többdimenziós folyamatként értelmezi, amelyben a szereplők, a szervezeti fejlődési pálya és a döntési mechanizmusok egymással kölcsönhatásban alakítják a generációváltás kimenetelét. A korábbi megközelítések jelentős része vagy a kulcsszereplők jellemzőire, vagy az utódlási tervezés strukturális elemeire helyezi a hangsúlyt. Ezzel szemben a jelen modell a tényezőket integrált rendszerben vizsgálja, és a folyamat időbeli dimenzióját is explicit módon beemeli az elemzésbe.

Az életciklus-perspektíva alkalmazása lehetővé teszi annak értelmezését, hogy az utódlás nem univerzális forgatókönyv szerint zajlik, hanem a vállalkozás fejlődési állapotához kötötten jelenik meg eltérő kockázati és döntési mintázatokkal. Ez a megközelítés hozzájárul ahhoz, hogy az utódlás vizsgálata túllépjen a normatív „jó gyakorlatok” leírásán, és

inkább a szervezeti kontextus és az időzítés szerepére helyezze a hangsúlyt. A modell így hidat képez a családi vállalkozások kutatásában gyakori tényezőalapú és folyamatközpontú megközelítések között.

A modell további implikációja az inkumbens szerepének újraértelmezése. A központi pozíció nem pusztán a tulajdonosi kontrollból fakad, hanem abból a strukturáló funkcióból, amelyen keresztül az utódlási folyamat iránya és időzítése meghatározódik. Ez a perspektíva hozzájárul az utódlásról szóló diskurzus elmozdításához a statikus szerepleírások felől a kapcsolati dinamika és a döntési kontextus elemzése irányába. A modell ennek megfelelően nem egyetlen optimális utódlási pályát tételez, hanem olyan analitikus keretet kínál, amely képes megragadni a családi vállalkozások generációváltásának eltérő megjelenéseit.

A bemutatott elméleti áttekintés, valamint az általam megfogalmazott modell alapján is érzékelhető, hogy a családi vállalkozások generációváltása rendkívül összetett, soktényezős és hosszú folyamat. Nem véletlen, hogy jelentős számban vannak azok a családi vállalkozások, amelyeknek ezt az akadályt még úgysem sikerül leküzdeniük, hogy maga a cég esetleg sok éve sikeresen, eredményesen és nyereségesen működik.

Összegzés

Az általam kidolgozott utódlási folyamatmodell több szempontból is hozzájárul a családi vállalkozások generációváltásának mélyebb megértéséhez. Egyrészt integrálja az utódlást meghatározó kulcsváltozókat (az inkumbens, az utód, az utódlástervezés, a család és a vállalkozás) egy olyan egységes keretbe, amely nem statikus tényezőlistaként, hanem egymással kölcsönhatásban álló elemek rendszereként értelmezi az utódlási folyamatot. Másrészt a modell explicit módon összekapcsolja az utódlást a vállalkozás életciklusával, rámutatva arra, hogy a generációváltás nem időben független döntés, hanem a szervezeti fejlődés bizonyos szakaszaiban nagyobb eséllyel válhat sikeressé. Harmadrészt a folyamatára segítségével a modell képes érzékeltetni az utódlás dinamikus jellegét, valamint azt, hogy az inkumbens központi szerepe miként strukturálja a döntéshozatalt, a tervezést és az átadás lebonyolítását. A modell így egyszerre kínál elméleti szintézist és elemzési keretet, amely alkalmas arra, hogy empirikus kutatások során rendszerezze az utódlási folyamat során megjelenő előmozdító és hátráltató tényezőket, különös tekintettel az első generációs családi kis- és középvállalkozások sajátosságaira.

Kutatási implikációk és további irányok

Bár az utódlással kapcsolatos kutatások jelentős fejlődésen mentek keresztül, az inkumbens és az utód közötti kapcsolat, valamint annak közvetlen hatása az utódlási folyamatra továbbra sem tekinthető kellően feltártnak. Néhány meghatározó tanulmánytól eltekintve (Ferrari, 2023; Gagné et al., 2021; Giménez & Novo, 2020; Nave et al., 2022) az inkumbens és az utód közötti kapcsolati dinamika vizsgálata még mindig kevésbé vizsgált terület a szakirodalomban. A kutatók emellett hangsúlyozzák azon módszertani megközelítések iránti igényt is, amelyek képesek megragadni a személyes narratívát és a diakron perspektívát, túllépve a kérdőíves vizsgálatokon vagy az esettanulmányokra épülő kutatásokon (De Massis & Kotlar, 2014; Fletcher et al., 2016).

Ami további érdekes kutatási terület lehet, és ami jelen pillanatban szinte teljesen hiányzik a családi vállalkozások generációváltásának vizsgálatából, az az új generációs elmélet bevonása ebbe az elemzési körbe. Milyen további szempontokat vehet fel, ha a vizsgálódásunkba bevonjuk az inkumbens és a potenciális utód nemzedéki (kohorsz) jellemzőit, az ehhez kapcsolódó értékorientációjukat (Törőcsik, Szűcs & Kehl, 2014)? A jelenlegi inkumbensek a baby boomer vagy X generációhoz tartoznak, míg a potenciális utódok leginkább az Y generációhoz, bár egyre gyakrabban akár a Z generációhoz is (Malatyinszki, 2020). Mindenképpen fontos lenne ebben az irányban is tágítani a kutatási kereteket.

Irodalomjegyzék

- Adizes, I. (1992). *Vállalatok életciklusai*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Adizes, I. (2016). *Vállalatok életciklusai. Növekedés és tartós siker a szervezet minden életszakaszában*. HVG Kiadó Zrt.
- Baros-Tóth, Á. (2022). Mi is az a családi vállalkozás? - A családi vállalkozások meghatározásának problematikája. *Tudásmenedzsment*, 23(2), 68–81. <https://doi.org/10.15170/TM.2022.23.2.6>
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). *Inside the Family Firm: the Role of Families*. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691.
- Bogdány, E., Szépfalvi, A., & Balogh, Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(2), 72–85. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.02.06>
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753–774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005a). Trends and Directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005b). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P., Yoder, T. R., & . (2009). Guiding Family Businesses Through the Succession Process. *The CPA Journal*, 79(6), 48–51. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/guiding-family-businesses-through-succession/docview/212278560/se-2>
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *American Journal of Small Business*, 12(2), 53–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/104225878701200205>
- Csákné Filep, J. (2012). *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Davis, P. S. (1997). Clarify your objectives before you begin. In M. Fischetti (Ed.), *The Family Business Succession Handbook* (pp. 5–7). Philadelphia: Family Business Publishing Company.
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125–146. <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Ferrari, F. (2023). The postponed succession: an investigation of the obstacles hindering business transmission planning in family firms. *Journal of Family Business Management*, 13(2), 412–431. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2020-0088>
- Fletcher, D., Massis, A. De, & Nordqvist, M. (2016). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 8–25. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.08.001>
- Gagné, M., Marwick, C., Pontet, S. B. de, & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), 154–167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(2), 299–312. <https://doi.org/10.1111/etap.12040>
- Giménez, E. L., & Novo, J. A. (2020). A Theory of Succession in Family Firms. *Journal of Family and Economic Issues*, 41(1), 96–120. <https://doi.org/10.1007/s10834-019-09646-y>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & de Castro, J. (2011). The Bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Gomez-Mejia, L. R., Takács Haynes, K., 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/https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- 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/https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00053-3)
- Handler, W. C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. Boston, MA: Boston University.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Hoy, F. (2006). The complicating role of life cycles in corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 831–836. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00154.x>
- Hoy, F., & Sharma, P. (2010). *Entrepreneurial Family Firms*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kariv, D., Cisneros, L., Kashy-Rosenbaum, G., & Krueger, N. (2022). Does generation matter to innovation development? A new look at entrepreneurial businesses from the perspective of resource-based view (RBV). *European Journal of Innovation Management*, 25. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2022-0226>
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2017). *Családi vállalkozások Magyarországon*. BGE Budapest Lab Working Paper Series, (4).
- Kets de Vries, M. F. R. (1985). *The Dark Side of Entrepreneurship*. Harvard Business Review, 63(6), 160–167.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Krankovits, M., Gyimesi, Á., & Szombathelyi, M. K. (2020). Családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma - oktatási szempontból. *Multidiszciplináris Kihívások, Sokszerű Válaszok - Gazdálkodás- És Szervezéstudományi Folyóirat*, 1, 71–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.06>
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship. Theory, process, practice*. USA: Thomson South-Western.
- Lansberg, I. (1988). *The Succession Conspiracy*. *Family Business Review*, 1(2), 119–143. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Malatyinszki, S. (2020). Az új generáció mint erőforrás. *Multidiszciplináris Kihívások, Sokszerű Válaszok - Gazdálkodás- És Szervezéstudományi Folyóirat*, (1), 90–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues Contract No. 30-CE-0164021 / 00-51 Final Report. (30), 1–175.
- Marques, I. C. P., Leitão, J., Ferreira, J., & Cavalcanti, A. (2023). The socioemotional wealth of leaders in family firm succession and corporate governance processes: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 29(1), 268–295. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2022-0092>
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239–258. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00126.x>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 23(4), 1161–1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)

- Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N., & Woon Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330–347. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171>
- Nábrádi, A., Bárány, L., & Tobak, J. (2016). Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban. Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 60(5), 427–461.
- Nagy, A. S., & Tobak, J. (2017). Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. *Taylor Gazdálkodás- És Szervezéstudományi Folyóirat*, 9(1), 188–196. Retrieved from <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13116>.
- Nave, E., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Do Paço, A., Alves, H., & Raposo, M. (2022). A review of succession strategies in family business: content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization*, 1–25. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.31>
- Noszkay, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 48(6–7), 64–72. <https://doi.org/10.14267/V E Z T U D. 2017.0 6 .0 8>
- Pardo-Del-Val, M. (2009). Succession in family firms from a multistaged perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 165–179. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0092-1>
- Porfirio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115(July), 250–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family Business 4th Edition* (4th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Reluctant Heirs. (2015). *The Economist*, (December 3rd), 4–6. Retrieved from <https://www.economist.com/business/2015/12/03/reluctant-heirs>
- Salamonné Huszty, A. (2006). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5(1), 51–68. <https://doi.org/10.21845/comp/2006/1/3>
- Sallay, V., Wieszt, A., & Martos, T. (2023). A kapcsolatok szabályozási folyamatainak szerepe a családi vállalkozások utódlása során. Egy kvalitatív kutatás tapasztalatai= The Role of Relationship Regulation Processes in Family Business Succession-Lessons from a Qualitative Study. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 54(1), 27–37. <https://doi.org/10.14267/V E Z T U D. 202 3.01.0 3>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17–36. <https://doi.org/10.1177/104225870102500302>
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(1), 13–33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–359. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Szerb, L. (2006). Az informális tőkebefektetés és a kockázati tőke szerepe a vállalatok finanszírozásában. In Z. Makra (Ed.), *A kockázati tőke világa* (pp. 95–122). Aula Kiadó.
- Törőcsik, M., Szűcs, K., & Kehl, D. (2014). Generációs gondolkodás - A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment*, 48(Különszám2), 3–15. Retrieved from <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/861>
- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1), 59–84. <https://doi.org/10.1108/13552550410521380>
- Wieszt, A. (2021). *Magyar családi vállalatok utódlása. Kutatási jelentés* (A. Wieszt, Ed.). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.