

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁSÁNAK BIBLIOMETRIAI ELEMZÉSE**BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE SUCCESSION OF FAMILY BUSINESSES****Nagy-Tóth Boglárka**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

toth.boglarka@econ.unideb.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A családi vállalkozások gazdasági jelentősége vitathatatlan, ugyanakkor fennmaradásuk egyik legnagyobb kihívása az utódlás kérdésköre. A tanulmány célja a családi cégek generációváltásával kapcsolatos tudományos háttér feltérképezése bibliometriai elemzés segítségével. A Web of Science adatbázis 1990 és 2025 között megjelent, utódlás témájú publikációiból származó 1256 cikk került elemzésre a VOSviewer szoftverrel, mely révén azonosítva lett a családi vállalkozások utódláskutatásának öt fő témaklasztere: teljesítmény, pszichológiai dimenziók, menedzsment, vállalatirányítás, valamint kulturális eltérések. A klaszterek kvalitatív értelmezése rávilágít a családi utódlás összetett természetére, valamint a sikeres generációváltás kulcstényezőire, mint a formális tervezés, tudásátadás vagy családi harmónia. Emellett a kutatás alulreprezentált területeire is kitér a vizsgálat, például a vallás, kockázatkezelés vagy a női utódok szerepének vizsgálatára. A tanulmány hozzájárul az utódlás elméleti és gyakorlati megértéséhez, valamint új kutatási irányokat javasol a jövőre nézve.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, utódlás, bibliometria, generációváltás, vállalati teljesítmény

ABSTRACT

The economic importance of family businesses is indisputable, but one of the biggest challenges to their survival is the issue of succession. The aim of this study is to map the scientific background related to generational change in family businesses using bibliometric analysis. A total of 1,256 articles on succession published between 1990 and 2025 in the Web of Science database were analyzed using VOSviewer software, which identified five main clusters of topics in family business succession research: performance, psychological dimensions, management, corporate governance, and cultural differences. The qualitative interpretation of the clusters highlights the complex nature of family succession and the key factors for successful generational change, such as formal planning, knowledge transfer, and family harmony. In addition, the study also addresses underrepresented areas of research, such as religion, risk management, and the role of female successors. The study contributes to the theoretical and practical understanding of succession and suggests new directions for future research.

Keywords: family business, succession, bibliometrics, generational change, corporate performance

BEVEZETÉS

A családi tulajdonú vállalkozások kiemelkedő szerepet játszanak a nemzetgazdaságokban világszerte, hozzájárulva a GDP jelentős hányadához és a foglalkoztatáshoz (Pérez-González, 2006). E vállalkozások egyedi működési sajátosságai azonban számos kihívást eredményeznek, amelyek közül az egyik legkritikusabb az utódlás kérdése – vagyis a vezetés és tulajdon átadása a következő generációnak (Nave et al., 2022). A sikeres generációváltás kulcsfontosságú a családi cégek hosszú távú fennmaradása szempontjából, hiszen a nem megfelelő utódlás a vállalatok gyengüléséhez vagy megszűnéséhez vezethet, ami ellentétes azzal, hogy a családi vállalkozások elsődleges célja a hosszú távú értékmegőrzés, valamint a fenntartható fejlődés és növekedés.

biztosítása (Nagy & Tobak, 2017). Ennek megfelelően az elmúlt évtizedekben az utódlás témaköre a családi vállalkozásokkal foglalkozó tudományos kutatások előterébe került. Az utódlás kutatása mára kiterjedt irodalommal bővült, mely a jelenség számos dimenzióját vizsgálja – az utódlás tervezésétől és menedzsmentjétől kezdve a pszichológiai és családi tényezőkön át egészen a teljesítményre gyakorolt hatásokig és kulturális különbségekig. A kutatások széles spektruma miatt fontos áttekinteni és rendszerezni az eddigi eredményeket. Jelen tanulmány célja, hogy bibliometriai elemzés segítségével áttekintést nyújtson a családi vállalkozások utódlásának kutatási irányairól, fő tématerületeiről és feltárja a még megválaszolatlan kérdéseket. A bibliometriai megközelítés lehetővé teszi a releváns szakirodalom vizuális feltárását, a hálózatok és klaszterek elemzését a témában publikált cikkek kulcsszó-hálózata alapján. Ezen túl a kutatásban megfogalmazódnak jövőbeli kutatási irányok és rések (pl. karrier, vallás, kockázat kérdéskörei) (Ahmad et al., 2025).

ANYAG ÉS MÓDSZER

A vizsgálat adatforrása a Web of Science (WoS) multidiszciplináris tudományos adatbázis. A releváns szakirodalom lekérdezéséhez összetett témaköri keresőfeltételek kerültek alkalmazásra, amelyek egyszerre fedik le a családi vállalkozások kifejezéseit és az utódlás kulcsszavait. Pontosan a következő keresést használtuk:

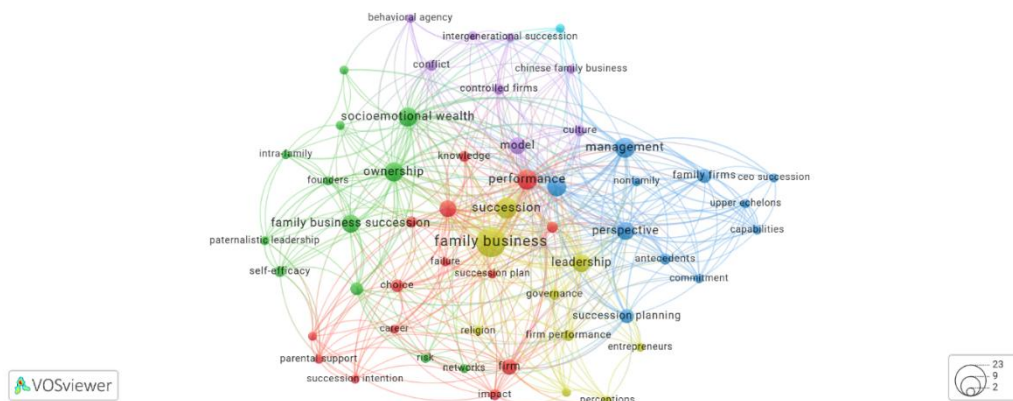
- TS = ("family business" OR "family firm*" OR "family enterprise*" OR "family SME*") NEAR/10
- ("succession" OR "next generation" OR "generational transfer" OR "ownership transfer" OR "succession planning")
- OR TS = ("succession planning" AND "SME*")
- OR SO = ("Family Business Review" OR "Journal of Family Business Strategy")

Ez a lekérdezés a „topic” mezőben kereste a családi vállalkozásra utaló kifejezéseket az utódlás témájú szavak közelségében, illetve kiegészült néhány releváns folyóirat teljes tartalmának bevonásával. A találatokat tovább lettek szűkítve csak angol nyelvű folyóiratcikkekre. A keresés eredményeként 1256 cikk került kiválasztásra, amelyek 1990-es évektől egészen 2025-ig bezárólag ölelik fel a témát. A nagy elemszám garantálja, hogy a bibliometriai elemzés átfogó képet nyújtson a kutatási terület struktúrájáról és trendjeiről. Az így nyert publikációhalmazt bibliometriai hálózat-elemzésnek vetettük alá a VOSviewer szoftver segítségével. Jelen vizsgálatban a cikkekhez tartozó szerzői kulcsszavak szolgáltak az elemzés alapjául. A program algoritmus a kulcsszavak közötti kapcsolaterősség (együttes előfordulás gyakorisága) alapján térképezte fel a hálózatot, és klasztereket képzett a szorosan együtt járó fogalmakból. A kapott hálózatban a csomópontok a kulcsszavakat jelölik, méretük a szó gyakoriságával arányos, míg a közöttük lévő távolság és vonalak vastagsága a kapcsolatok erősségét tükrözik. A VOSviewer alapértelmezett beállításai szerint különböző színek jelölik a klasztereket – jelen esetben öt klaszter került azonosításra, melyek a piros, zöld, kék, sárga és lila színeket kapták.

EREDMÉNYEK

A kulcsszóhálózat klaszterei és azok értelmezése

A kulcsszavak előfordulási hálózatának vizualizációját az 1. ábra mutatja be. A kulcsszó előfordulási hálózat öt, jól értelmezhető klaszterre bomlik, amelyek egy-egy tematikus területet reprezentálnak az utódláskutatásban.



1. ábra: Bibliometrikai térkép

Forrás: Saját szerkesztés VOSviewer szoftver által

1. klaszter: „Teljesítmény és utódlás” (piros). Ebbe a klaszterbe tartoznak azok a kulcsszavak és tanulmányok, amelyek a családi vállalatok vállalati teljesítményét kapcsolják össze az utódlás kérdéskörével. Gyakori témák itt a vállalat pénzügyi teljesítménye, növekedése, életképessége az utódlás után, illetve az utódlás sikerességének mérőszámai. Ide sorolható számos empirikus kutatás, amely azt vizsgálja, hogyan hat a családon belüli utódlás a cég eredményességére (Cucculelli & Micucci 2008; Coad et al., 2013; De Massis et al., 2013). Gyakori eredménynek számít például, hogy a dinasztikus utódlás – azaz amikor a tulajdonos-vezető pozícióját egy családtag veszi át – bizonyos esetekben negatívan befolyásolhatja a teljesítményt, főként, ha az utód vezetői kompetenciái elmaradnak egy külső professzionális menedzserétől. Cucculelli és Micucci (2008) olasz családi cégeken végzett kutatása szerint a családon belüli utódlást követően átlagosan csökken a vállalatok nyereségessége, különösen a korábban jól teljesítő, erős versenyben működő cégeknél. Hasonló eredményre jutott Pérez-González (2006) is egy amerikai mintán, kimutatva, hogy az örökös által vezetett vállalatok teljesítménymutatói elmaradnak a külsős vezető által irányított családi cégektől. Ezeket az eredményeket gyakran az ügynök-megbízó elmélet szemszögéből értelmezik: a családtag utód kinevezése potenciálisan jövőbeli többletköltségekkel járhat, ha a kiválasztásban a családi lojalitás nagyobb szerepet kap, mint az utód kompetenciái (Chrisman et al., 2005). Ugyanakkor vegyes eredmények is megtalálhatók: egyes tanulmányok szerint a jól felkészített családtag vezetők hosszú távon megőrizhetik vagy javíthatják a teljesítményt, különösen, ha a családi értékek elkötelezett továbbvivői (Wieszt-Vajda, 2020). A klaszter fontos elemei az olyan fogalmak is, mint a fenntarthatóság és növekedés, jelezve, hogy a teljesítmény nem csupán pénzügyi mutatókban mérhető: a vállalat túlélését, generációkon átívelő sikerét is ide sorolják a kutatók. Ide kapcsolódnak olyan kérdések, mint a cég életképessége több generáció után, a növekedési stratégiák és innovációk hatása az utódlás sikerére. A teljesítmény-utódlás klaszter arra mutat rá, hogy az utódlás alakulása és a cég teljesítménye között szoros kölcsönhatás van.

2. klaszter: „Pszichológiai és családi dimenziók” (zöld). Ez a klaszter a családi vállalkozások utódlásának emberi oldalát ragadja meg: a családon belüli viszonyokat, érzelmeket, motivációkat és a vállalati kultúrát érintő tényezőket. Gyakori kulcsszavak itt a családi harmónia vagy konfliktus, a bizalom, a generációk közötti kapcsolatok, a kötelezettségvállalás és a szervezethez való kötődés (Berrone et al., 2012; Heidrich et al., 2018). Ide tartozik a socioemotional wealth (SEW) koncepciója is, magyarul a társas-érzelmi vagyon, amely az utóbbi években a családi üzleti kutatásokban meghatározóvá vált (Gómez-Mejía et al., 2007). A SEW elmélet rámutat, hogy a családi tulajdonosok számára a vállalat nem csupán gazdasági környezet, hanem az érzelmi értékek helye is: a családi identitás, jó hír, örökség megtévesztője. Gómez-Mejía és munkatársai

(2007) mutattak rá először, hogy a családi vállalatok döntéseiben – például az utódlás során is – gyakran a pénzügyi megfontolásokkal egyenrangúan vagy azokat felülírva jelennek meg az érzelmi értékek megőrzésének szándékai. Ennek következtében a családok hajlandóak lehetnek akár anyagi áldozatot is hozni (például kevésbé rátermett rokont választani vezetőnek), ha ezzel biztosítják a családi kontroll folytonosságát és a családi örökség átörökítését (De Massis et al., 2008). A pszichológiai klaszterben hangsúlyos elem a családtag-utód elköteleződése és motivációja is. Sharma és Irving (2005) háromféle utód-elköteleződést különböztetett meg (affektív – vágy alapú, normatív – kötelesség alapú, kalkulatív – számítás alapú és kényszerű), melyek meghatározzák, mennyire akarja és milyen hozzáállással veszi át a következő generáció a vállalkozás vezetését. Az affektív elköteleződés – amikor az utód valóban szenvedéllyel és lojalitással viseltetik a cég iránt – bizonyult a legkedvezőbbnek az utódlás sikere szempontjából. A család pszichológiai dimenzióival foglalkozó kutatások arra is rámutattak, hogy a családon belüli viszályok vagy ellentétek komoly akadályai lehetnek az utódlásnak (Drewniak et al., 2020). Ha a generációk között nincs egyetértés, vagy testvéri féltékenység, hatalmi harc alakul ki, az megghiúsíthatja a zökkenőmentes utódlást. Eddleston és Kellermanns (2007) a stewardship elmélet keretében vizsgálták, mi különbözteti meg a harmonikusan működő családi cégeket a konfliktusokkal rendelkezőktől. Azzal érveltek, hogy ha a családtag vezetők megbízottként (steward) viselkednek – altruista módon a cég egészének érdekeit helyezik előtérbe –, akkor a családi kötődés pozitív erőként jelenik meg. Ezzel szemben, ha önérdékkövetők, akkor a családi viszonyok destruktív konfliktusok forrásává válnak. A klaszter további kulcstémája a generációk közötti tudás és értékek átadása a családon belül. Ide tartozik az alapító és utód közötti mentorálás, az utód szocializációja a vállalat értékrendjébe, valamint az érzelmi kötődés kialakítása a cég iránt. A kutatások kiemelik, hogy a sikeres utódláshoz nem elegendő a formális tudás átadása – ugyanolyan fontos a kimondatlan, tacit tudás (pl. üzleti kapcsolatok, iparági tapasztalat, „üzleti érzék”) és a családi értékek tovább örökítése (Cabrera-Suarez, et al., 2001; Cristofaro et al., 2022). A klaszter arra is rávilágít, hogy a családi vállalkozásokban az üzleti döntések és folyamatok mélyen át vannak szöve emberi és családi tényezőkkel. Az utódlás sikere ezért nagymértékben függ attól, mennyire sikerül kezelni az emberi oldal kihívásait – az érzelmi kötődést, a generációk közötti bizalmat és tiszteletet, a konfliktusok feloldását. Ahogy De Massis, Chua és Chrisman (2008) hangsúlyozzák, a családi döntéshozatal nem mindig racionális, mivel az érzelmi kötődések és az altruizmus torzíthatják a folyamatot. Ez egyszerre jelenthet pozitív erőt (lojalitás, hosszú távú szemlélet) és negatív tényezőt (nepotizmus, elfogult ítélezés).

3. klaszter: „Menedzsment szempontok” (ké). Ez a klaszter a vállalatvezetési és tervezési aspektusokat foglalja magában, amelyek az utódlás folyamatához kötődnek. Ide tartozik a formális utódlástervezés, a követő nemzedék felkészítése és képzése, illetve a tudásmenedzsment, szervezeti struktúra és folyamatok fejlesztése az átmenet időszakára (Le Breton-Miller et al., 2011). Központi fogalom ebben a klaszterben az utódlási terv megléte és minősége. Számos tanulmány igazolja, hogy a tudatosan és időben elkészített utódlási terv jelentősen növeli a generációváltás sikerének esélyét. Az utódlási terv magában foglalja az utód kijelölését, a szerepek és felelőségek átadásának ütemezését, valamint a szükséges képzési, betanítási lépéseket. A kutatások azonban rámutattak, hogy sok családi vállalkozás késlekedik a formális tervezéssel, gyakran kulturális okokból (pl. a halálról, visszavonulásról való beszéd tabuként kezelése) vagy a tulajdonos-vezető ragaszkodása miatt (Lansberg & Astrachan, 1994; Durst & Wilhelm, 2012; Bogdány et al., 2014.). A menedzsment klaszter másik hangsúlyos eleme a tudás és tapasztalat átadása. Cabrera-Suárez és szerzőtársai (2001) már korán felhívták a figyelmet arra, hogy az egyik legnagyobb kihívás az utódlás során az, hogy a távozó vezető által felhalmozott egyedi tudást és képességeket az utód megfelelően elsajátítsa. Ha ez sikerül, az biztosítja a vállalat versenyképességének megmaradását; ha nem, az utódnak magától kell sok mindent megszereznie, ami idővesztéssel és teljesítmény-visszaesséssel járhat. A szerzők által alkotott keretrendszer az erőforrás-alapú elméletre és a tudásalapú nézőpontra építve mutatta be, hogy a családi cégek

versenyelőnye múlhat azon, milyen hatékonyan történik meg a generációk közötti tudásátadás. A későbbi empirikus kutatások alá is támasztották ennek fontosságát: azok a vállalatok, ahol sikeres a szaktudás, vezetői tapasztalat és üzleti kapcsolatok transzfere, jobb teljesítménnyel és alkalmazkodóképességgel bírnak a váltás után (Graves & Thomas, 2006; García & Casasola, 2011; Socha & Majda-Kariozen, 2017). A klaszterben gyakori kulcsszó a professzionizáció, utalva arra a folyamatra, amikor a családi cég vezetése egyre inkább professzionális menedzsment elvek szerint működik, akár külső szakemberek bevonásával. Sok esetben ugyanis az utódlás igénye sürgeti a cég formálisabb irányítási struktúráinak kialakítását (pl. igazgatótanács létrehozása, családi alkotmány megfogalmazása), hogy a generációváltás után is fennmaradjon a rend és elszámoltathatóság. Ide kapcsolódik a külső tanácsadók szerepe is: egyes kutatók kiemelik, hogy a tapasztalt tanácsadók bevonása a folyamatba (pl. utódlási tanácsadó, mentor) segíthet az objektivitás megőrzésében és a család számára kényes döntések meghozatalában. További fontos téma e klaszterben a vezetőutánpótlás fejlesztése („succession grooming”). Ez alatt a leendő utód fokozatos bevonását, tréningjét, rotációját értjük a cég különböző területein, illetve formális képzését az üzleti és vezetői ismeretek megszerzésére.

4. klaszter: „Vezetés és irányítás” (sárga). Ez a klaszter részben átfedésben van a menedzsment klaszter aspektusaival, de kifejezetten a vállalatirányítási működésre és a vezetői struktúrákra összpontosít az utódlás szemszögéből. Ide tartoznak a vállalatirányítás (corporate governance) kérdései: az igazgatótanács szerepe, összetétele, a családtagok és külsősök aránya a vezetésben, a felügyelőbizottság, tanácsadó testületek funkciói. Szorosan ide kapcsolódik az tulajdonjog átadása is, hiszen az utódlás gyakran nemcsak a menedzsment, hanem a tulajdon generációk közötti transzferjét is jelenti (Wieszt, 2019). A klaszter fontos fogalmai az ügynökelmélet és a stewardship elmélet, amelyek a családi vállalatok vezetésének két eltérő logikáját képviselik. Az ügynökelméleti megközelítés a családtag vezetők potenciális hátrányaira világít rá (nepotizmus, az ellenőrzés gyengülése, a külső részvényesek érdeksérelme), míg a stewardship (gondnok) elmélet azt hangsúlyozza, hogy a családi vezetők erős elkötelezettsége és az értékalapú vezetés előnyös is lehet a cégnek (Mitter et al., 2012; Trebicka & Tartaraj, 2023). E klaszterben jelennek meg azok a kutatások, amelyek például a családi tulajdonosi struktúra és a vállalat teljesítménye közötti kapcsolatot vizsgálják, moderáló tényezőként kezelve az utódlást. Bennedsen és munkatársai (2007) is kimutatták, hogy a családtag vezérigazgató kinevezésére adott piaci reakciók általában kedvezőtlenek, mivel a befektetők attól tartanak, hogy a családi kontroll előtérbe helyezése a professzionális menedzsment rovására mehet. A klaszter másik eleme a tulajdonosi és menedzseri szerepek szétválasztása, illetve kombinálása. Sok családi cégben az alapító egyszerre tulajdonos és ügyvezető; az utódláskor felmerülő kérdés, hogy az utód is mindkét szerepet betölti-e, vagy például a tulajdonos család visszavonul a napi vezéstől és inkább csak tulajdonosi-irányító (pl. igazgató) szerepkört visz tovább (Tobak, 2018). Az irodalomban vita van arról, melyik modell eredményez jobb eredményeket. Bizonyos esetekben a professzionizáció előnyös lehet, főleg, ha a cég komplexitása kinőtte a család felhalmozott kompetenciáit. Ugyanakkor a családtagok az igazgatóságban vagy felügyelőbizottságban továbbra is biztosíthatják a családi értékek és hosszú távú szemlélet érvényesülését (Botero et al., 2015). Szintén ide kapcsolódik a generációk közötti együttműködés a vezetésben: sok kutatás vizsgálja, hogy az átfedő időszak, amikor az átadó és utód együtt van jelen valamilyen formában a cég irányításában, miként hat a vállalat teljesítményére és az utódlás sikerére.

5. klaszter: „Kulturális és regionális eltérések” (lila). Ez a klaszter magában foglalja azokat a kulcsszavakat és tanulmányokat, amelyek az utódlás jelenségét különböző társadalmi-kulturális szempontból vizsgálják. A családi vállalkozások utódlása ugyanis nem független az adott ország kulturális normáitól, jogi környezetétől, sőt a vallási vagy regionális sajátosságoktól sem. Gyakori témák ebben a klaszterben az utódlás összehasonlítása különböző országokban vagy régiókban, illetve olyan speciális kontextusok, mint például a fejlődő országok családi vállalkozásai, vagy éppen a vallási értékek szerepe a családi cég vezetésében (Lussier & Sonfield, 2012). Volt olyan

kutatás is, amely arra mutatott rá, hogy például a kelet-ázsiai kultúrákban (pl. Kína, Japán, Dél-Korea) az utódlás gyakorlata bizonyos vonásokban eltér a nyugati (európai-amerikai) gyakorlattól – más a család szerepe a cégben, erősebb a hagyománytisztelő és az idősebb generáció tekintélye, ami befolyásolja az átadás mikéntjét (Pérez-González, 2006). Hasonlóan az előző példához, a mediterrán kultúrákban vagy a közel-keleti országokban a vallás és a családi hagyományok szintén sajátos jelleget adnak az utódlási folyamatnak. Egy 2020-as különszám a Journal of Business Ethics c. folyóiratban kifejezetten a vallási értékek és a fenntartható családi vállalati viselkedés kapcsolatát tárgyalta. Itt merült fel például, hogy a mélyen vallásos családoknál az utódlási döntéseket is meghatározhatják a spirituális meggyőződések és etikai megfontolások, ami pozitívan hathat az üzleti etika fenntartására az utódlási folyamat alatt (Ahmad et al., 2025). A kulturális klaszter másik dimenziója a regionális gazdasági sajátosságok és az utódlás viszonya. Különösen Európán belül találhatók meg olyan kutatások, amelyek például az északi és déli országok családi cégeit vetik össze utódlási szempontból, vagy a posztoszocialista régiók (Közép-Kelet-Európa) első generációs családi cégeinek utódlási kihívásait vizsgálják. Ezek a tanulmányok azt mutatják, hogy a gazdasági rendszer és történelmi háttér (pl. a privatizáció időszaka, a piacgazdaság újraépítése) befolyásolja, hogy az első generációs alapítók miként állnak az utódlás kérdéséhez (Sirmon & Hitt, 2003; Chrisman et al., 2013; Sandu & Nye, 2020). E klaszter tipikus kulcsszavai a „cross-cultural”, „comparison”, egyes konkrét országnevek vagy régiók, illetve a „tradíció”, „értékek”. A klaszter fontossága abban rejlik, hogy emlékeztet arra, hogy nincs mindenhol egyetlen univerzális megoldás az utódlásra. A társadalmi normák – például a nők szerepe a családban és üzletben – erősen meghatározzák, hogy például egy lány gyermek esélyt kap-e a jövőben vezetésre, vagy milyen körülmények között történik meg a generációváltás. Boukhabza és Ouahdi (2023) átfogó irodalmi áttekintése rámutatott, hogy a női utódok kérdése hosszú ideig kiesett a kutatások fókuszából, és a legtöbb kultúrában a férfi örökös előnyben részesítése volt jellemző. Az utóbbi időben azonban – részben a változó társadalmi attitűdök hatására – egyre több figyelem irányul arra, hogyan lehet támogatni a nők bevonását a családi cégvezetésbe (Bammens et al., 2011).

Kutatási rések és jövőbeli irányok

A bibliometriai hálózat- és klaszterelemzés nemcsak az adott téma fókuszterületeinek feltárására, hanem néhány alulreprezentált területre is segíthet ráirányítani a figyelmet. Ezek a területek a térkép peremén vagy kevés kapcsolattal jelentek meg, jelezve, hogy a szakirodalom eddig kevesebb figyelmet szentelt nekik, pedig a családi vállalkozások utódlása szempontjából relevánsak lehetnek. Az alább néhány terület lett kutatási részként azonosítva:

Utódlás és a fiatal generáció karrierútja: a „karrier” kulcsszó ugyan megjelenik (pl. a zöld klaszterben), de viszonylag perifériális. A jövőben érdemes lehet feltárni, hogyan lehet a családi vállalkozást vonzó karrieropcióként kommunikálni a fiatalok felé, illetve, hogy a külső munkatapasztalat hogyan hat később az utódlásra. További kutatást igényelhet az is, hogy a fiatal generáció vállalkozói ambíciói (esetleg saját vállalkozás indítása) hogyan egyeztetethetők össze a családi cég átvételével.

Kockázatvállalás és utódlás: a hálózatban elszórtan, főként a sárga és lila klaszterekhez kapcsolódva jelent meg a „risk” (kockázat) fogalma, utalva a kockázatvállalásra és kockázatkerülésre. A családi vállalatok gyakran konzervatívabbak a kockázatvállalás terén, különösen a generációváltás időszakában, amikor bizonytalan a jövő. Gómez-Mejía et al. (2007) SEW elmélete szerint a családok hajlamosak elkerülni a kockázatot a családi kontroll megőrzése érdekében. A bibliometriai eredmények alapján azonban a „kockázat” nem állt a kutatások középpontjában utódlás kapcsán. Célszerű lenne jobban megvizsgálni, hogy az utódlás előtt álló családi cégek stratégiai viselkedése hogyan változik, például csökken-e az innovációs hajlandóság vagy a beruházási kedv a váltás közeledtével? Illetve az is érdekes kérdés, hogy az új generáció

belépése milyen hatással van a cég kockázati profiljára. Egyes esetekben a fiatalabb vezetők nyitottabbak lehetnek a kockázatra és új üzleti lehetőségekre, máskor viszont épp a bizonyítási vágy miatt kerülnek a kockázatos lépéseket, nehogy kudarcot valljanak.

Nők szerepe az utódlásban: bár az utóbbi években növekvő figyelem irányul a női utódokra (Boukhabza & Ouhadi, 2023), a bibliometriai hálózat alapján a „gender” témakör még mindig nem vált a tudományos kutatások szerves részévé. Továbbra is hiányosság, hogy milyen akadályokkal szembesülnek a nők a családi cég átvétele során, és miben különbözik (ha különbözik) a női utódlási folyamat a férfiakétól. Szintén érdemes lenne vizsgálni a női utódok hatását a vállalat stratégiájára és kultúrájára: bizonyos tanulmányok utalnak rá, hogy a nők vezetőként gyakran más vezetői stílust és értékeket hoznak (pl. empatikusabb légkör, hosszabb távú gondolkodás, kevesebb kockázatvállalás). Ezek a különbségek hatással lehetnek a cég teljesítményére és a családi harmóniára is.

Keresztkulturális összehasonlítások és sajátos kontextusok: a kulturális klaszterben olvasottakból már következtethetünk arra, hogy többet kellene megtudnunk arról, miként zajlik az utódlás különböző országokban. A bibliometriai eredmények között kevés valódi országok közötti összehasonlító empirikus tanulmány jelent meg, hiszen az ilyen összehasonlításokat gyakran nehezíti a megfelelő adatbázis hiánya és a kultúrák közötti különbségek operacionalizálása. Ugyanakkor a családi vállalkozások globalizálódó világában hasznos lenne például európai szinten összevetni az északi, nyugati, keleti és déli országok utódlási mintázatait, vagy feltárni, milyen egyedi kihívásokkal küzdenek a feltörekvő gazdaságok (pl. India, Brazília, Kína) első generációs családi vállalatai a generációváltáskor. Az első generációs vállalatok utódlása speciális szituáció, hiszen gyakran az alapító karizmatikus vezetési stílusát és informális működését kell formalizálni és átadni – Közép- és Kelet-Európában például ez most aktuális probléma a 1990-es években indult családi KKV-knál. Az összehasonlító kutatások segíthetnek abban is, hogy tanuljunk egymástól: az egyik ország jól bevált gyakorlata adaptálható lehet máshol.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A családi vállalkozások utódlásának bibliometriai elemzése öt fő témakör – teljesítmény, pszichológiai dimenziók, menedzsment, vezetés-irányítás és kulturális eltérések – köré szerveződő szakirodalmat tárt fel. A vizsgálat rámutatott, hogy az utódlás jelensége sokrétű: a vállalati eredményességtől és értékteremtéstől a családon belüli kapcsolatokon és egyéni motivációkon át a formális tervezésig és környezeti hatásokig számos tényező befolyásolja kimenetelét. A jelenleg elérhető szakirodalom megerősíti, hogy a sikeres generációváltáshoz integrált megközelítés szükséges, amely ötvözi a gazdasági racionalitást (pl. megfelelő utód kiválasztása és felkészítése, a tudás és tőke átöröklése) a családi értékek és érzelmi szempontok figyelembevételével. A vállalati teljesítmény szempontjából kritikus, hogy az utódlás ne vezessen kompetencia veszteséhez vagy konfliktusok miatti széthúzáshoz, ennek érdekében a szakirodalom a formális utódlástervezést, a transzparens kommunikációt és a fokozatos átmenetet ajánlja. Ugyanakkor azt is fontos figyelembe venni, hogy minden családi vállalkozás egyedi, így az utódlási stratégiákat is a cég és a család sajátosságaihoz kell igazítani.

A bibliometriai vizsgálat során az is kirajzolódott, hogy vannak éppen csak most körvonalazódó területek az utódlás kutatásában. Ilyen például a fiatal generáció karrierpreferenciáinak és az utódlási hajlandóság kapcsolatának mélyebb megértése, vagy a női utódok előretörése és hatása. Az eltérő kultúrák összehasonlítása tovább fejlesztheti a tudományterületet, hiszen a nemzetközi összehasonlítások segíthetnek jó gyakorlatokat cserélni a világ különböző részein működő családi cégek között. Az eredmények alapján elmondható, hogy a családi vállalkozások utódlásának irodalma már kellően érett ahhoz, hogy egységes kereteket és modelleket kínáljon a folyamat megértéséhez, ugyanakkor nyitott is az új kérdésekre és interdiszciplináris megközelítésekre. A gyakorlati tanulság talán az, hogy az utódlásra való

felkészülést nem lehet elég korán kezdeni, a siker záloga a tervezés, a családtagok bevonása és fejlesztése, valamint olyan vállalatirányítási struktúrák kialakítása, amelyek képesek áthidalni a generációváltás törékeny időszakát. A kutatások egybehangzóan azt üzenik a családi cégek döntéshozóinak, hogy az utódlás egy hosszan tartó tanulási és átadási folyamat, amelynek sikeres menedzselése biztosíthatja a családi vállalat hosszú távú fennmaradását és jólétét a jövő nemzedékei számára is.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A kutatás az Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Program, Kulturális és Innovációs Minisztérium, valamint a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alap támogatásával valósult meg.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ahmad, Z., Najam, U. & Mustamil, N. (2025). Uncovering the research trends of family-owned business succession: past, present and the future. *Journal of Family Business Management*, 15(1), 185-204. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2024-0084>
- Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134-152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F. & Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bogdány, E., Balogh, A. & Csizmadia, T. (2014). Leadership succession and the origin of successor in Hungarian SMEs. *Management & Marketing*, 9(3), 283-300. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eph:journl:v:9:y:2014:i:3:n:2>
- Botero, I. C., Cruz, C., de Massis, A. & Nordqvist, M. (2015). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139-159. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.067858>
- Boukhabza, S. & Ouhadi, S. (2023). Women in family business succession: a systematic literature review and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 74(2), 289-324. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00366-0>
- 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. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098>
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P. & Chua, J. H. (2013). The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261. <https://doi.org/10.1111/etap.12064>
- Coad, A., Segarra, A. & Teruel, M. (2013). Like milk or wine: Does firm performance improve with age? *Structural Change and Economic Dynamics*, 24, 173-189. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2012.12.004>
- Cristofaro, C. L., Bonomi, S., Reina, R. & Ventura, M. (2022). Tacit Knowledge Transfer in Family Firms During Generational Succession. In *Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management*, 23(1), 245-251. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.420>
- Cucculelli, M. & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17-31. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.11.001>

- 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., Frattini, F. & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>
- Drewniak, Z., Słupska, U. & Goździewska-Nowicka, A. (2020). Succession and Ownership in Family Businesses. *European Research Studies Journal*, XXIII. 638-654. DOI: 10.35808/ersj/1706
- Durst, S. & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637-649. <https://doi.org/10.1108/13673271211246194>
- Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and Productive Family Relationships: A Stewardship Theory Perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- García, R. & Casasola, J. (2011). A set-theoretic analysis of the components of family involvement in publicly listed and major unlisted firms. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.12.002>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & 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>
- Graves, C. & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>
- Heidrich, B., Mosolygó-Kiss, Á., & Csákné Filep, J. (2018). The war of the worlds? – A passing and taking of succession in Hungarian family businesses. *Prosperitas*, 5(3), https://doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_1
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of multigenerational bonds. *Family Business Review*, 7(1), 39-59. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00039.x>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0541>
- Lussier, R.N. & Sonfield, M.C. (2012). Family businesses' succession planning: a seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 7-19. <https://doi.org/10.1108/14626001211196370>
- Mitter, C., Duller, C. & Feldbauer-Durstmüller, B. (2012). The impact of the family's role and involvement in management and governance on planning: Evidence from Austrian medium-sized and large firms. *International Journal of Business Research*, 12(3), 56-68.
- Nagy, A. S., & Tobak, J. (2017). Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. *Taylor*, 9(2), 188-196. <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, 1-15. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.31>
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96(5), 1559-1588. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.320888>
- Sandu, P. & Nye, N. (2020). Succession challenges in family businesses from the first to the second generation. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 8(1), 57-65. <https://doi.org/10.15640/jsbed.v8n1a5>
- 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), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Socha, B., & Majda-Kariozen, A. (2017). Financial performance in the light of corporate governance in Polish family businesses. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 17(2), 56-70. <https://doi.org/10.1515/fofi-2017-0018>
- Tobak, J. (2018). Ownership structures within Hungarian family businesses – Theories and practice. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 12(1–2), 35-40. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2018/1-2/5>
- Trebicka, B. & Tartaraj, A. (2023). Governance mechanisms, family dynamics, and sustained performance: Insights from family firms. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(4), 334-341. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4sip11>
- Wiesz, A. & Vajda, É. (2020). Family Businesses in Hungary –Evidence from A Country-level Survey. *International Conference on Business Management, Innovation & Sustainability (ICBMIS) 2020*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3713765>
- Wiesz, A. (2019). Governance in Hungarian family businesses. *Central European Review of Economics and Management*, 3(1), 7-46. <https://doi.org/10.29015/cerem.786>