

Családi vállalkozások és az utódlási tervek kidolgozása, kihívások és megoldások

Nagy-Tóth Boglárka

közgazdász, PhD-hallgató, Debreceni Egyetem

Absztrakt: A családi vállalkozások világszerte, így Magyarországon is, a gazdaság gerincét alkotják, a generációváltás pedig az egyik legnagyobb akadály ezen cégek életében. Ennek megvalósítását számos tényező nehezíti, az egyik legjelentősebb a tudatos tervezés hiánya. A kutatás ennek vizsgálatára helyezi a hangsúlyt. Az eredmények a szakirodalmat támasztják alá, miszerint a megkérdezett, főleg alapító generációs vállalkozásvezetők esetén az utódlás gyakran informálisan történik, a későbbi generációk esetében viszont a tervezés már strukturáltabb. A vezetők az utódlás sikerességét leginkább az utód belső tényezőihez kötik, míg a tanácsadók bevonása nem általánosan elfogadott eszköz.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, generációváltás, tudatos tervezés, stratégia

Abstract: Family businesses form the backbone of economies worldwide, including Hungary, and generational succession is one of the biggest obstacles in the life of these companies. Several factors make this difficult to achieve, one of the most significant being the lack of conscious planning. The research focuses on examining this issue. The results support the research literature, which states that succession often takes place informally in the case of the surveyed business leaders, mainly from the founding generation, while planning is more structured in the case of later generations. Managers attribute the success of succession mostly to internal factors of the successor, while the involvement of external consultants is not a generally accepted method.

Keywords: family business, generational change, conscious planning, strategy

Bevezetés

A családi vállalkozásoknak nincs egységesen elfogadott tudományos meghatározása, mivel a különböző szerzők eltérő jellemzőket tartanak meghatározónak abban, hogy egy cég családi vállalkozásnak tekinthető-e. Ennek ellenére az Európai

Bizottság 2009-ben ajánlást dolgozott ki a családi vállalkozások definíciójára vonatkozóan (Bogáth, 2016; Krankovits et al., 2020). Az ajánlás szerint a következő feltételek teljesülése esetén a vállalkozás családinak tekinthető:

- A döntéshozatali jogkör közvetlenül vagy közvetetten az alapítók és családtagjaik kezében összpontosul.
- A cég irányításában legalább egy családtag vagy hozzátartozó aktívan részt vesz.
- Nyilvánosan működő részvénytársaság (Nyrt.) esetén a vállalkozás akkor minősül családinak, ha az adott család a részvények, valamint a döntési és szavazati jog legalább 25 %-ával rendelkezik.

Érdemes kiemelni, hogy a családi vállalkozások rendkívül sokszínű csoportot alkotnak, hiszen méretük az egyéni vállalkozásoktól egészen a nagy, nemzetközileg is működő cégekig terjedhet. A definíciók sokfélesége, valamint az egyéges meghatározás hiánya megnehezíti a családi vállalkozások számának pontos felmérését, illetve akadályozza a kutatási eredmények összehasonlíthatóságát (Bogdány et. al, 2019).

A családi vállalkozások kiemelkedő szerepet játszanak a magyar gazdaságban. Az FBN-H felmérése alapján ezek a vállalkozások a hazai GDP 50-60 %-át termelik meg, valamint a foglalkoztatottak körülbelül felének biztosítanak munkahelyet (Bogáth, 2016; Nagy – Tobak, 2017). Egyes becslések szerint Magyarországon mintegy 153 ezer társas formában működő családi vállalkozás található, és ha az egyéni vállalkozásokat is figyelembe vesszük, számuk meghaladja a 900 ezret (Vágány, 2022). A hazai kis- és középvállalkozások nagyjából 60 %-a családi kézben van, és ezek közül körülbelül minden negyediknél-ötödiknél idősebbé vált a generációváltás. Ez azt jelenti, hogy sok helyen már megtörtént a cég átadása a következő nemzedéknek, vagy rövidesen sor fog kerülni rá a családon belül (Krankovits et al., 2020). A rendszerváltás idején, az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején sok családi vállalkozás indult el, és ezek alapítói mostanra elérik, vagy már el is érték a nyugdíjas kort. Ezért a generációváltás kérdése ma fontosabb, mint valaha a magyar családi cégek életében (Konczosné Szombathelyi – Kézai, 2018). Sok vállalkozásnál magas az üzemvezetők átlagéletkora, különösen a mezőgazdaságban, ahol jelentős a 65 év felettiek aránya (Kovács, 2020b). Magyarországon a mikrovállalkozások aránya meghaladja az uniós átlagot, és ezek jellemzően olyan munkaigényes ágazatokban működnek, mint a mezőgazdaság, a vendéglátás, a kereskedelem, az egészségügy, a szociális ellátás, az oktatás, valamint a szakmai, tudományos és műszaki szolgáltatások (Krankovits et. al, 2020).

A kutatások szerint, ennek ellenére a hazai vállalkozásoknál komoly hiányosságok vannak az utódlás megtervezésében (Bogáth, 2016; Krankovits et. al, 2020). Csákné (2012) vizsgálata alapján a családi cégeknek csupán 53,2 %-a rendelkezik valamilyen utódlási tervvel. Más források szerint ez az arány még ala-

csenyebb: a vállalkozások kétharmada egyáltalán nem foglalkozik ezzel a kérdéssel (Kovács, 2020a). Ráadásul azok közül, ahol éppen generációváltás zajlik, a cégek 34 %-ának nincs semmilyen stratégiája, míg 55 %-uknak ugyan van terve, de azt nem írták le hivatalosan (Polster – Konczosné Szombathelyi, 2020).

A generációváltás összetett és gyakran nehéz folyamat, amit sokféle tényező nehezíthet. A legfontosabb kihívások közé tehető az előző generáció ragaszkodása a vezető szerephez és a tulajdonhoz (Kovács – Pető, 2021). Sokszor nehézséget okoz, hogy világosan el lehessen különíteni az átadó és az átvevő szerepét a cég vezetésében. Az alapító-tulajdonosok, akik saját kezükkel építették fel a vállalkozást, gyakran nehezen tudják elképzelni, hogy teljesen visszavonuljanak (Filep – Szirmai, 2006; Hamza, 2022). Nem ritka, hogy a tulajdonosok úgy érzik, „örökké” a helyükön maradhatnak, miközben a családtagok nem szívesen hozzák fel a hatalomátadás kényes kérdését (Noszkay, 2017). Ez a halogatás könnyen kedvét szegheti a fiatalabb generációnak, és visszafoghatja a kezdeményező-készségüket vagy a kockázatvállalási hajlandóságukat (Kovács, 2020b). Nehézséget jelent a megfelelő utód megtalálása és felkészítése is. Az egyik legnagyobb kihívás, hogy olyan valakit találjanak, aki szakmailag is alkalmas a cég vezetésére (Kalmár – Miklósné Varga, 2021). Gyakran előfordul, hogy a fiatalabb generáció nem érdeklődik a hagyományos tevékenységek iránt, és inkább saját karriert épít más területen. A szülők részéről érkező elvárás sokszor érzelmi feszültséget okoz a fiataloknak. Emellett a vezetők gyakran nem fordítanak kellő figyelmet arra, hogy időben kineveljenek egy belső utódot (Filep – Szirmai, 2006). Sok hazai vállalkozás vezetőjénél hiányoznak a megfelelő menedzsmentkézségek, valamint a jogi, pénzügyi és számviteli ismeretek is gyakran hiányosak (Kovács – Pető, 2021). Emellett a tudás átadása is nehézséget jelent, mivel a kisvállalkozásoknál általában nincs kialakult kultúrája vagy rendszere a tudásmegosztásnak. Az információk gyakran egyetlen embernél, a tulajdonos-ügyvezetőnél összpontosulnak, ami megnehezíti az átadás folyamatát (Krankovits et. al, 2020).

A tudatos tervezés hiánya szintén komoly probléma (Kalmár – Miklósné Varga, 2021). Sok vállalkozásnak nincs konkrét utódlási terve – az átadás inkább spontán módon, a cég fejlődése során adódó helyzetekhez igazodva történik. Ez a szervezetlenség és felkészületlenség gyakran azzal jár, hogy az utódlás végül nem sikerül (Bogdány et. al, 2019). A kutatás ezt a kiemelt problémát elemzi részletesen, és tárja fel a tudatos tervezés megvalósításának akadályait, jellemzőit, lehetséges megoldásait.

Anyag és módszer

A kutatás során a tervezett kutatási kérdéseket, a hozzá tartozó hipotéziseket és az azok tesztelésére választott módszereket az *1. táblázat* tartalmazza.

Az adatok gyűjtéséhez kérdőíves módszert alkalmaztam. A kérdőívek olyan családi vállalkozásokhoz kerültek emailen és telefonos megkereséssel, amelyek megfeleltek a szakirodalomban megismert fogalmi ajánlásnak, azaz a döntéshozatali jogkörnek és aktív családtagi részvételnek. Ezek előzetesen a családi vállalkozás weboldalán szereplő információk alapján vagy a telefonos megkeresés első lépcsőjeként kerültek visszaigazolásra. A kérdőívet 260 felkeresett magyar családi vállalkozásból 52 töltötte ki. A vizsgálat nem valószínűségi mintavétellel készült, ezért a minta nem reprezentatív az alapsokaság egészére. A következtetések feltáró jellegűek: a mintában megfigyelt mintázatokot és összefüggéseket írják le, amelyek hipotézisek megfogalmazására és gyakorlati jelzésekre alkalmasak, de országos szintű általánosításra nem.

1. táblázat: Hipotézisek összesítő táblázata

Kutatási kérdés	Hipotézis	Módszer
Befolyásolja-e az utódlás tudatosságát a vezetők különböző generációja és a vállalkozás mérete?	H1: A második és harmadik generációs vállalkozások körében gyakoribb az utódlási terv és potenciális utód megléte, mint az első generációsoknál.	Keresztábra elemzés, Khi-négyzet próba
	H2: A mikro- és kisvállalkozások körében kevésbé gyakori az utódlási terv és a potenciális utód megléte, mint a közép- vagy nagyvállalkozásoknál.	
Hogyan állnak a családi vállalkozások külső segítség igénybevételehez?	H3: A többgenerációs családi vállalkozások vezetői gyakrabban vesznek igénybe külső segítséget.	
	H4: Azok a vállalkozások, amelyek rendelkeznek utódlási tervvel, nagyobb arányban vesznek/venének igénybe külső segítséget.	

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

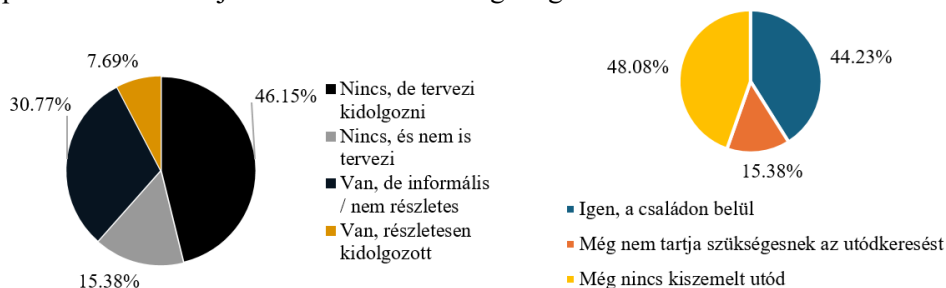
A kutatásban részt vevő családi vállalkozások mintája több szempont alapján jellemezhető. A válaszadó vállalkozások székhely szerinti megoszlását tekintve Hajdú-Bihar megye aránya a legmagasabb, 26,92 %, így van kifejezett területi fókusz a debreceni központú megyére. A Központi Statisztikai Hivatal ágazati megoszlása szerint a legnagyobb arányban a kereskedelem és gépjárműjavítás területén működnek (34,62 %), ezt követi a mezőgazdasági tevékenység (17,31 %), valamint a feldolgozóipar (13,46 %). Jelentősebb részt képvisel még a szálláshely-szolgáltatás, a vendéglátás (9,62 %) és az építőipar (9,62 %). A többi ágazat – mint például a pénzügyi szolgáltatások, szállítás, vízellátás vagy az információ-kommunikáció – kisebb arányban van jelen. A vállalkozások méretét tekintve a mikrovállalkozások dominálnak (55,77 %), őket követik a kisvállalkozások (19,23 %), majd a közepes vállalkozások (13,46 %), míg a nagyvállalatok aránya a legkisebb (11,54 %). Az utódlási generációk megoszlása alapján a legtöbb cég már a második generáció irányítása alatt áll (31 vállalkozás), míg az alapítók által

vezetett cégek száma 18. A harmadik generációs vagy annál idősebb vezetésű vállalkozások aránya elenyésző, mindössze 3 eset szerepel a mintában. Ez a minta azt mutatja, hogy a családi vállalkozások többsége kisebb méretű, leginkább a kereskedelem és a szolgáltatások területén tevékenykedik, és jelentős részük már a generációváltás folyamatában van, főként a második generáció irányítása alatt.

A kereszttábla-elemzés és a khi-négyzet próba alkalmasak a kategóriás változók – például a generációs hovatartozás és a vállalkozásméret – közötti összefüggések feltárására. E módszerek lehetővé teszik a hipotézisekben megfogalmazott aránykülönbségek statisztikai tesztelését, így meghatározható, hogy a megfigyelt eltérések szignifikánsak-e. A választott eljárások illeszkednek a kérdőíves adatfelvétel jellegéhez és a viszonylag kis mintanagysághoz, valamint a változók nominális és ordinális mérési szintjéhez.

Eredmények

A szakirodalmi ajánlások szerint az utódlástervezés felkészültsége az utódlási terv és a potenciális utód megléte alapján került mérésre, az eredményeket az 1. ábra foglalja össze. A kérdőív válaszai közül kiemelendő eredmény, hogy a megkérdezett családi vállalkozások többségének nincs részletesen kidolgozott utódlási terve. A válaszadók kis háján fele ugyan nem rendelkezik ilyen tervvel, de tervezi annak kidolgozását, míg 15,38 %-uk egyáltalán nem tervezi utódlási stratégia kialakítását. Majdnem harmaduk rendelkezik ugyan utódlási tervvel, de az informális vagy nem részletes, és mindössze 7,69 % dolgozott ki részletes, formális utódlási tervet. A potenciális utód megléte tekintetében a vállalkozások 44,23 %-ának van kijelölt utódja a családon belül, 15,38 % szerint még nem időszerű az utódki-választás, míg a legtöbbben még nem jelöltek ki utódot. Összességében a minta azt mutatja, hogy a vállalkozások jelentős része még az utódlási tervezés kezdeti szakaszában jár, a formális, részletes stratégiák aránya alacsony, és sok esetben a potenciális utód kijelölése sem történt még meg.



1. ábra: Kérdőív eredményei azokra a kérdésekre, hogy rendelkeznek-e utódlási tervvel, illetve utóddal a vállalkozások

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

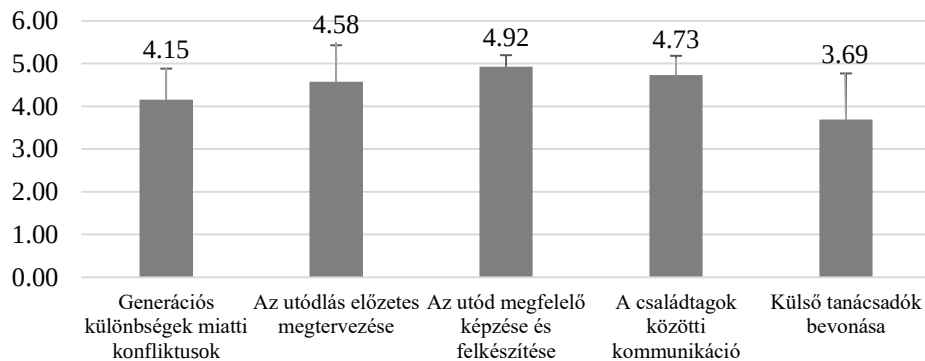
Megvizsgáltam, hogy a válaszok hogyan oszlanak meg a szerint, hogy a kitöltő hanyadik generációt képviseli, illetve milyen méretkategóriába sorolható a vállalkozás (2. táblázat). Az eredmények alapján egyértelmű generációs és méretbeli különbségek figyelhetők meg az utódlási tervek és a potenciális utód megléte tekintetében. Generációs bontásban a második vagy harmadik generáció által vezetett vállalkozásoknál jóval gyakoribb a formális vagy informális utódlási terv megléte, mint az alapítók által irányított cégeknél. Az utód megléte tekintetében azonban az első generációs cégek kissé jobban állnak, többen rendelkeznek potenciális utóddal, mint a második-harmadik generációs cégek. Méret szerinti bontásban a közép- és nagyvállalatok sokkal tudatosabbak az utódlási tervezésben, a potenciális utód megléte pedig még markánsabb különbséget mutat. Tehát a nagyobb méretű és már több generációt megélt vállalkozások tudatosabban készülnek az utódlásra, míg a kisebb és első generációs cégek körében az utódlási stratégia kidolgozása és a konkrét utód kijelölése még jelentős hiányosságokat mutat.

2. táblázat: Kereszt táblák az utódlás tudatos tervezéséről

		Utódlási terv...		Potenciális utódja...	
		van	nincs	Van	nincs
Generáció	Első	2 (11,1%)	16 (88,9%)	10 (55,6%)	8 (44,4%)
	Második v. harmadik	18 (52,9%)	16 (47,1%)	14 (41,2%)	20 (58,8%)
		Utódlási terv...		Potenciális utódja...	
		van	nincs	van	nincs
Méret	Közép és nagy	10 (71,4%)	4 (28,6%)	12 (85,7%)	2 (14,3%)
	Mikro és kis	10 (26,3%)	28 (73,7%)	12 (31,6%)	26 (68,4%)

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A kérdőívben a cégvezetők az utódlást befolyásoló tényezőket is értékelték Likert skálán a szerint, hogy milyen erős hatásuk van az utódlásra. Az eredményeket a 2. ábra szemlélteti. A szórásokkal korrigált átlagértékekből látszik, hogy a vállalkozásvezetők szerint az utódlást leginkább az utód megfelelő képzése és felkészítése befolyásolja. A külső tanácsadók bevonása a legalacsonyabb értékelést kapta, vagyis ezt tartják a legkevésbé meghatározónak az utódlási folyamat során.

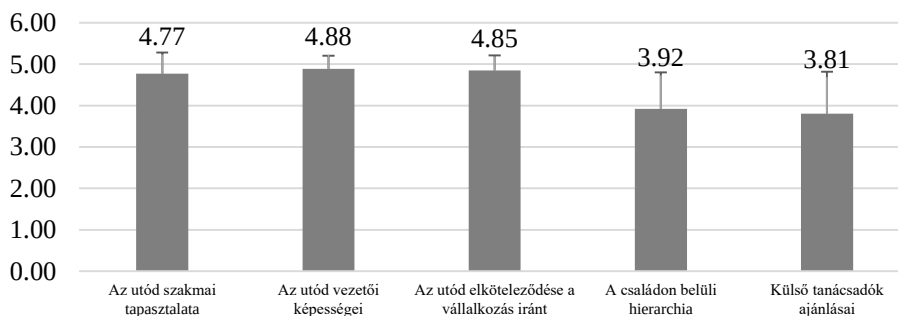


2. ábra: Utódlást befolyásoló tényezők értékelése

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Ez alapján az állapítható meg, hogy az utódlás sikerességét a válaszadók leginkább belső tényezőkön (képzés, kommunikáció) keresztül értelmezik, és a formális előre tervezés és különösen a külső tanácsadók szerepe háttérbe szorul – ez fejlesztési lehetőséget jelez a családi vállalkozások utódlási stratégiáiban.

A 3. ábrán az utód kiválasztását befolyásoló tényezők értékelése látható. Az eredmények alapján legfontosabb szempont az utód vezetői képességei és elköteleződése a vállalkozás iránt, melyeket szorosan követ az utód szakmai tapasztalata. A családon belüli hierarchia és a külső tanácsadók ajánlásai kisebb jelentőséget kaptak. Ez arra utal, hogy az utód kiválasztásánál egyértelműen a személyes alkalmasság (kompetencia, elköteleződés, tapasztalat) dominál, a formális struktúra (hierarchia) és külső vélemények kevésbé meghatározóak. Ez egy tudatos, kompetenciaalapú utódlási kultúrát vetít előre.



3. ábra: Utód választási tényezők fontossága

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Azoknál a válaszadóknál, akik jelezték, hogy nincs kidolgozott utódlási tervük, a kutatás rákérdezett ennek okára is. A leggyakoribb ok, hogy a vállalkozásvezetők nem tartják szükségesnek a terv kidolgozását, ami arra utalhat, hogy vagy nem érzik aktuálisnak a generációváltás kérdését, vagy bíznak az informális átadás sikerében. További jelentős akadály, hogy nem tudják, hogyan kellene kidolgozniuk az utódlási tervet, ami a módszertani ismeretek hiányára utal. A harmadik ok az időhiány, ami a mindennapi üzleti feladatok elsőbbségét jelzi a hosszú távú stratégiai tervezéssel szemben.

Arra a kérdésre, hogy milyen segítséget vennének igénybe az utódlás sikeres megvalósításáért, a legnagyobb érdeklődés a tapasztalatcserére mutatkozik más vállalkozásokkal (27 %), amit szorosan követnek az oktatóanyagok a generációváltás előtt állóknak (25,4 %) és a külső tanácsadók bevonása (24,6 %). Ez arra utal, hogy a vállalkozásvezetők nyitottak a tudásmegosztásra, a gyakorlati példák megismerésére, valamint a szakértői támogatásra. Érdekes módon az utódok felkészítésére indított egyetemi kurzusok kisebb, de még mindig számottevő igényt jelentenek, míg a megkérdezettek mindössze kevesebb, mint 4%-a utasította el teljesen a segítség igénybevételét. Az adatok azt mutatják, hogy a családi vállalkozásoknál az utódlási tervek hiánya nem csupán időhiányból vagy érdektelenségből fakad, hanem jelentős részben a tudáshiányra és a módszertani bizonytalanságra vezethető vissza. A segítségnyújtási formák iránti nyitottság azt jelzi, hogy a megfelelő információ- és tudásátadás, valamint a jó gyakorlatok bemutatása kulcsfontosságú lehet a formális utódlási tervezés elterjedésében. Ez arra is utal, hogy a vállalkozásoknál a célzott képzések, szakmai fórumok és mentorprogramok hatékony eszközök lehetnek a generációváltás sikeres megvalósításához.

Míg a szakirodalom javasolja a külső segítség igénybevételét, a gyakorlatban inkább elzárkózást lehet tapasztalni a vállalkozásoktól. Emiatt részletesen is célja volt a kutatásnak megvizsgálni az e mögött álló okokat, így a válaszokat a hipotézisek alapján elemeztem a különböző generációk és az utódlási tervek megléte szerint is (3. táblázat).

3. táblázat: Kereszt táblák a külső segítség igénybevételéről

		Külső segítséget...	
		venne igénybe	nem venne igénybe
Generáció	Első	6 (33,3%)	12 (66,6%)
	Második v. harmadik	24 (70,6%)	10 (29,4%)
		Külső segítséget...	
		venne igénybe	nem venne igénybe
Utódlási terv	Nincs	14 (43,8%)	18 (56,2%)
	Van	16 (80,0%)	4 (20,0%)

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a külső segítség igénybevételeire való nyitottság magasabb a többgenerációs és a tervezetten működő cégeknél, ami arra utal, hogy a tapasztaltabb vagy strukturáltabban gondolkodó vezetők értékelik a külső szakértelmet. Az első generációs és terv nélkül működő vállalkozások esetében a visszafogott nyitottság mögött állhat bizalmatlanság, a változás szükségességének alulértékelése vagy a családon belüli informális megoldások előnyben részesítése.

A hipotéziseket érintő válaszokat statisztikai módszerekkel is teszteltem, melynek eredményei a 4. táblázatban láthatók.

A kutatás eredményei szerint a generációs státusz és a vállalatméret meghatározó tényezők az utódlási tervezés és az utódkijelölés gyakorlatában. A későbbi generációk esetében a tervezés strukturáltabb, ezzel szemben az alapító generációnál az utódlás gyakran spontán vagy informálisan történik, az utód „kinövi magát”. A méret pedig nemcsak erőforrásokat, hanem utódlási tudatosságot is jelent: míg a kisebb vállalkozásoknál az utódlás inkább halogatott vagy implicit döntés, a nagyobb cégek formálisan kezelik azt. Végül a tanácsadók bevonása nem általánosan elfogadott eszköz, aminek oka lehet a bizalomhiány a külső szereplőkkel szemben, költségérzékenység vagy az a meggyőződés, hogy az utódlás „családi ügy”.

4. táblázat: Hipotézis és következtetések

Hipotézis	Kiindulópont	Módszer	Eredmény	Következtetés
H1a és H1b	A második és harmadik generációs vállalkozások körében gyakoribb az utódlási terv és potenciális utód megléte, mint az első generációsoknál.	Keresztábra elemzések, Khi-négyzet próbák	Khi-négyzet értéke: 7,02, p-érték: 0,008, van szignifikáns különbség Khi-négyzet értéke: 0,49, p-érték: 0,486, nincs szignifikáns különbség	Elfogadás Elutasítás
H2a és H2b	A mikro- és kisvállalkozások körében kevésbé gyakori az utódlási terv és a potenciális utód megléte, mint a közép- vagy nagyvállalkozásoknál.		Khi-négyzet értéke: 6,994, p-érték: 0,0082, van szignifikáns különbség Khi-négyzet értéke: 9,984, p-érték: 0,0016, van szignifikáns különbség	Elfogadás Elfogadás
H3	A többgenerációs családi vállalkozások vezetői gyakrabban vesznek igénybe külső segítséget.		Khi-négyzet értéke: 5,25, p-érték: 0,0219, van szignifikáns különbség	Elfogadás
H4	Azok a vállalkozások, amelyek rendelkeznek utódlási tervvel, nagyobb arányban vesznek/vennének igénybe külső segítséget.		Khi-négyzet értéke: 5,22, p-érték: 0,0223, van szignifikáns különbség	Elfogadás

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

Következtetések

Az eredmények szerint a formális utódlási tervek aránya alacsony, az átadás gyakran informális, különösen az alapító generáció esetében, míg a későbbi generációk körében strukturáltabb a felkészülés. Ez összhangban áll a hazai szakirodalommal, amely az utódlás alultervezettségét és az informális megoldások túlsúlyát hangsúlyozza (pl. Filep – Szirmai, 2006; Csákné, 2012; Bogdány et al., 2019; Krankovits et al., 2020). A külső tanácsadók szerepe a válaszadók megítélése szerint másodlagos, ami illeszkedik a korábbi megfigyelésekhez a tanácsadói bizalmatlanságról és a „családi ügy” normáról. Ugyanakkor a készségfejlesztés és utódfelkészítés kiemelt jelentősége (vezetői kompetenciák, elköteleződés) megerősíti a kompetenciaalapú utódlási szemlélet terjedését.

Az utódlás sikeres megvalósítása érdekében gyakorlati javaslatként megfogalmazható a családon kívüli utódválasztás lehetőségének szem előtt tartása, valamint a családon kívüli szakemberek bevonása. Kiemelt jelentőséggel bír a belső és külső családtagok, illetve a különböző generációk közötti együttműködés erősítése. Ennek keretét adhat egy családi alkotmány és/vagy egy írásos utódlási terv megfogalmazása. A támogatási programoknak – amelyeket például egyetemek, kamarák, családi vállalkozásokat támogató szervezetek kínálhatnak – nem kizárólag tanácsadói szolgáltatásokat kell nyújtaniuk, hanem érdemes esettanulmányokon és példákön alapuló narratív kommunikációt, vállalkozói közösségeket és tapasztalatmegosztó fórumokat, valamint gyakorlati, személyre szabott tanulási formákat is biztosítaniuk, például az utódok célzott felkészítéséről vezetői és pénzügyi/működési kompetenciákban.

A tanulmány korlátjai közé tartozik, hogy a mintavétel nem valószínűségi, az eredmények nem általánosíthatók az alapsokaság egészére. A tanulmány nem végez formális illeszkedésvizsgálatot országos/régiós ágazati és méreteloszlásokhoz, a mintaleíró arányokat ezért leíró jelleggel közöljük. A kérdőív pedig önbevalláson alapult, így a társadalmilag elvárt válaszok lehetősége fennáll. A kutatás jövőbeli továbbviteli lehetőségeihez tartozik a célzott mintavétel és az esetszámnövelés, valamint kvalitatív esettanulmányok a tanácsadói bevonás elfogadottságának és a családi döntési dinamikáknak mélyebb megértéséért.

Köszönetnyilvánítás

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

Irodalom

Bogáth Á. (2016): Utódlástervezés családi vállalkozásoknál. Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században VI.: Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Budapest, 21-28.

- Bogdány E., Szépfalvi A., Balogh Á. (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 72-85. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.06>
- Csákné Filep J. (2012): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás. Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem
- Filep J., Szirmai P. (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 37(6), 16-24. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3801/1/vt2006n6p16-24.pdf>
- Hamza E. (2022): A generációváltás akadályai és ösztönzői a magyar mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, 66(1), 3-27. https://doi.org/10.53079/GAZDALKODAS.66.1.t.pp_3-27
- Kalmár S., Miklósné Varga A. (2021): GYMS megyei fiatal gazdák generációváltási tapasztalatai. *Acta Agronomica Óváriensis*, 62, 171-186. <https://real.mtak.hu/id/eprint/193243>
- Konczosné Szombathelyi M., Kézai P. K. (2018): Családi vállalkozások–generációk és dilemmák. *Prosperitas*, 5(3), 49–76. https://doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_3
- Kovács É. K. (2020a): A generációváltás megtervezettség és a családi gazdaságok jövőképe közötti összefüggések. *Economica (Szolnok)*, 11(3-4), 55-68. <https://m2.mtmt.hu/api/publication/32066972>
- Kovács É. K. (2020b): Az idősebb korosztály szerepe a családi gazdaságok generációváltásában. *Magyar Gerontológia*, 12(39), 2-13. <https://doi.org/10.47225/mg/12/39/9326>
- Kovács É. K., Pető K. (2021): A generációváltás okozta nyomás az utódokon a karcagi családi gazdaságokban. *Régiókutatás Szemle*, 6(2), 69-81. <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/2/7>
- Krankovits M., Gyimesi Á., Konczosné Szombathelyi M. (2020): Családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma – Oktatási szempontból. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, (1), 71-89. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.06>
- Nagy A. Sz., Tobak J. (2017): Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. *Taylor: Gazdálkodás- És Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 9(2), 188-196. <https://m2.mtmt.hu/api/publication/3227047>
- Noszkay E. (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 48(6-7), 64-72. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2958/>
- Polster Cs., Konczosné Szombathelyi M. (2020): Összhang a családi vállalkozások generációi között Alignment between generations in family businesses. *Tér Gazdaság Ember*, 2020/3, 8, 63-79, 63-79.
- Vágány J. (2022): Rajtad a sor!? – Generációváltás a családi vállalkozásokban Magyarországon. *Mezőgazdasági Technika*, 58(12), 40-43. <https://m2.mtmt.hu/api/publication/33587940>