

**OTDK-dolgozat**

**2025**

**DEBRECENI EGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**INNOVÁCIÓ VAGY TRADÍCIÓ? - AZ INNOVÁCIÓ SZEREPE A CSALÁDI  
VÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN ÉS A GENERÁCIÓVÁLTÁSBAN**

**INNOVATION OR TRADITION? - THE ROLE OF INNOVATION IN THE LIFE AND  
GENERATIONAL CHANGE OF FAMILY BUSINESSES**

**TÓTH BOGLÁRKA**

Konzulens: Dr. Nagy Adrián Szilárd

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. október 24.

## Tartalomjegyzék

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Bevezetés.....                                                | 5  |
| 1. Témafelvetés .....                                         | 6  |
| 2. Szakirodalmi áttekintés .....                              | 8  |
| 2.1. Családi vállalkozások bemutatása .....                   | 8  |
| 2.1.1 Definíciós áttekintés .....                             | 8  |
| 2.1.2 A három kör modell.....                                 | 9  |
| 2.1.3. A társas-érzelmi vagyon .....                          | 11 |
| 2.1.4. A TONA modell.....                                     | 12 |
| 2.2. Családi vállalkozások jelentősége .....                  | 13 |
| 2.3. Az utódlás lehetőségei és nehézségei .....               | 14 |
| 2.4. Innováció megközelítései .....                           | 20 |
| 3. Anyag és módszer.....                                      | 25 |
| 3.1. Szekunder kutatás módszertana .....                      | 25 |
| 3.2. Primer kutatás módszertana .....                         | 26 |
| 3.2.1. Interjú készítése.....                                 | 26 |
| 3.2.2. Kérdőíves megkérdezés.....                             | 28 |
| 4. Eredmények és azok értékelése .....                        | 32 |
| 4.1. A családi vállalkozások és az innováció kapcsolata.....  | 32 |
| 4.1.1. Negatív vélemények .....                               | 33 |
| 4.1.2. Pozitív vélemények .....                               | 34 |
| 4.2. Az innováció elősegítése a családi vállalkozásokban..... | 36 |
| 4.3. Az innováció szerepe az utódlásban .....                 | 41 |
| 5. Következtetések és javaslatok .....                        | 54 |
| Összefoglalás.....                                            | 57 |

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Irodalomjegyzék.....                                                                                                     | 59 |
| Mellékletek.....                                                                                                         | 63 |
| 1. sz. Melléklet: A szekunder kutatás keresési eredményei a különböző adatbázisokban ...                                 | 64 |
| 2. sz. Melléklet: A Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesülettel készített interjú kérdései ..... | 65 |
| 3. sz. Melléklet: Családi vállalkozások megkeresésének felkérő üzenete .....                                             | 65 |
| 4. sz. Melléklet: A családi vállalkozásokkal készített kérdőív kérdései .....                                            | 66 |
| 5. sz. Melléklet: A családi vállalkozások kérdőívének SPSS táblázatai.....                                               | 69 |
| Köszönetnyilvánítás .....                                                                                                | 72 |

## Bevezetés

A családi vállalkozások iránti érdeklődésem már viszonylag fiatalon kialakult bennem, elsősorban személyes indíttatásból. Szüleim családi vállalkozását figyelve az évek alatt egyre jobban érdekelt annak működése, esetleges fejlesztése. A gazdaságtudományi tanulmányaim elkezdésének is ez volt az egyik kiváltó oka, szakdolgozatomat pedig már a családi vállalkozások stratégiai tervéhez kapcsolódva írtam meg. Jelen diákköri dolgozatomban is a fő szerepet a családi vállalkozások kapják, viszont szerettem volna nagyobb körben, illetve egy más aspektusból, az utódlás szempontjából megvizsgálni az innováció szerepét.

De nem csak a személyes kötődésem miatt választottam a családi vállalkozásokat kutatási témámnak. A családi cégek mindig is fontos szerepet tölthettek be nemcsak a nemzetközi, hanem a magyarországi gazdaság életében is, „a világ számos országában a gazdaság gerincének tekintik” (*Kása et al., 2019*). A GDP-hez való jelentős hozzájárulásuk mellett a foglalkoztatásban is nagy szerepük van. Volumenjuket tekintve Magyarországon az *OPTEN (2020)* közleménye szerint a családi jellegű vállalkozások száma már meghaladja a kétszázezret, amely a teljes társas gazdálkodó szervezetek 40%-a. Ez az arány a kkv szektorban vizsgálva már jelentősebb, 58% (*Budapest LAB, 2020*).

A téma jelentőségét mindezen felül az is alátámasztja, hogy számos intézmény jött létre, és indít kutatásokat a családi vállalkozások sikertényezőinek felkutatására, generációváltás problémáinak megoldására, professzionalizálódásra törekvésükért, és egyéb támogató kezdeményezések megvalósítására. Mindegyik szervezet bemutatkozásában vagy épp céljai között említésre kerül a generációk közötti együttműködés megtalálásának segítése, a sikeres generációváltás támogatása és a vállalkozásokon belüli fejlesztések megvalósítása egyaránt.

## 1. Témafelvetés

A szakirodalmi áttekintés során bemutatom a családi vállalkozások különböző fogalmi megközelítéseit, bővebben kifejtem ezen vállalkozások jelentőségét, bemutatom a családi vállalkozások utódlásának lehetőségeit és nehézségeit, végül pedig ismertetem az innovációval kapcsolatos legfontosabb általános definíciókat, megközelítéseket.

Az áttekintés és a kutatás módszereinek megismertetését követően kerülnek részletes bemutatásra az eredmények, és azok következtetései.

A generációváltás és az innovációs törekvések gyökeresen meghatározzák egy családi vállalkozás jövőbeli sikeres működését. Így dolgozatom célkitűzése, hogy megvizsgáljam a családi vállalkozások és az innováció kapcsolatát, és feltárni, hogyan lehet elősegíteni az innovációk megvalósulását. Ehhez szekunder és szakértői interjú során összegyűjtött primer forrásokat használtam fel. Továbbá a vállalkozások megkérdezésével az innováció szerepének vizsgálatát végeztem kiemelten az utódlás folyamata során. Ezzel célom, hogy a vállalkozások vezetőinek véleménye alapján fényt derítsek arra, hogy az innováció szerepet játszik-e a vállalkozások életében, és ha igen, ettől sikeresebben végbe mehet-e az utódlás. Ezen kívül fontosabb szerepet tölt-e be az utód innovációs hajlandósága a családon belüli utódválasztásnál, illetve, hogy a potenciális utódoknak vannak-e innovációs törekvései.

Ezen célok vizsgálatához az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg kutatásom elején:

H1: Azok a cégek, amelyek jelentősnek tartják az innovációt a cég hosszú távú, sikeres működése érdekében, nagyobb valószínűséggel rendelkeznek már kiszemelt utóddal és utódlási tervvel, mint azok, akik nem tartják meghatározónak.

H2: Az utódlás során a vezetők fontosabbnak tartják azt, hogy az utód a családon belülről kerüljön ki, mint az utód innovációs hajlandóságát.

H3: A potenciális utódoknak, akik teljes mértékben át kívánják venni a vállalkozást, a legfontosabb jövőbeli céljaik között szerepel az innováció.

A kutatás során a kitűzött célok között szerepel a családi vállalkozások heterogenitásának vizsgálata, hogy jobban megértsük, milyen szempontok játszanak szerepet a generációváltás folyamatában, az egyes vállalkozások miért innováció-orientáltak, mások miért nem (*Cesaroni et al., 2021*). *Calabrò et al. (2019)* és *Baltazar et al. (2023)* szintén ösztönzik a kutatókat, hogy jobban feltárják az családi cégek innovációs fejlődését a generációin keresztül, és együttesen

vizsgálják az utódlást a családi vállalkozások innovációjával. Ezen célok eléréséért részben szekunder, de elsősorban primer kutatást alkalmaztam, hiszen erre jelentős szükség van a sikeres generációváltás tényezőinek sikeres felkutatásához (*Nagy - Tobak, 2017*). Konkrét feladatok közé tartozik a dolgozat céljainak eléréséért a szakértői interjú készítése, a családi vállalkozások kérdőíves megkérdezése, illetve a hipotézisek tesztelése a válaszok alapján.

Úgy vélem, a kutatással hozzájárulhatok a családi vállalkozások utód kiválasztási szempontok jobb megértéséhez, illetve a generációváltás előtt álló családi vállalkozások vezetői saját következtetések levonásával sikerebben vehetik az utódlás állította akadályokat.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

### 2.1. Családi vállalkozások bemutatása

#### 2.1.1 Definíciós áttekintés

Magyarországon a legtöbb családi vállalkozás a rendszerváltás idején alakult meg. A 2010-es évekre érte el ezen vállalkozások többsége a generációváltási kényszert, így ebben az időszakban erősödött meg a velük foglalkozó tanulmányok, cikkek száma (*Radácsi et al., 2022*).

A szerzők az évek során különböző szempontok alapján határozzák meg a fogalmi kritériumokat, például a tulajdonosi arányokat vagy épp a rokoni kapcsolatot helyezi előtérbe. A legtöbben viszont kombináltan, együttesen használják a kritériumokat (*Baros-Tóth, 2022*). Az 1. ábrán egy felsorolás látható a definíciókban található lehetséges szempontokról.

| A kritériumok                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| családi tulajdonlás                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| családi részvétel a menedzsmentben                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| családi részvétel az igazgatótanácsban                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| családon belüli generációváltási szándék                                                                                                                                                                                                                                                               |
| a vállalkozás családi vállalkozásként azonosítja magát                                                                                                                                                                                                                                                 |
| több generáció részvétele a vállalkozásban                                                                                                                                                                                                                                                             |
| a család vérségi kapcsolatban álló vagy házasság révén kapcsolódó személyekből áll                                                                                                                                                                                                                     |
| egyéb kritériumok:<br>a vállalkozásban alkalmazott családtagok,<br>család-centrikus célok,<br>generációkon átívelő vagyon létrehozása,<br>a család és a vállalkozás közötti szoros összefonódás,<br>a családi kapcsolatok erős befolyása a vállalkozásra,<br>tagság családi vállalkozás szervezetekben |

1. ábra: **Családi vállalkozások definiálásnak kritériumai**

Forrás: *De Massis et al. (2012) in Baros-Tóth (2022)*

A felsorolt kritériumokat számos különböző módon lehet meghatározni és kombinálni. A nemzetközi szakirodalmakban hasonló, és sokkal régebbre visszamentő fogalmakkal találkozhatunk, mint például Allen és Panian 1982-es megfogalmazása, akik családi „ellenőrzésűnek” titulálták a cégeket, amelyekben a családnak legalább 5% részvénytulajdona volt (*Baros-Tóth, 2022*), de tudatosan inkább az aktuális magyar szervezeteknél és a magyar szakirodalomban megfogalmazott definíciókat szerettem volna használni és bemutatni a dolgozatban.

Ezeket az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: **Magyar szakirodalomban talált definíciók a családi vállalkozásokra**

| Szerző                                  | Év   | Definíció                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wieszt - Drótos                         | 2018 | „minimum 50 százalékos családi tulajdoni hányad, legalább két családtag dolgozzon a cégben, legalább két generáció legyen bevonva a cég működtetésébe, és családon belüli utódlásban gondolkozzanak”                                                                                                                                                                                   |
| Kása – Radácsi<br>– Csákné Filep        | 2019 | „azok a vállalkozások, amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, vagy ahol a cég legalább 50 százaléka legalább egy család tulajdonában van, vagy a család részt vesz a vállalkozás irányításában vagy a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalat működésében, vagy a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg” |
| CSAVE                                   | 2023 | „mindazok a méretüktől függetlenül vállalkozások, amelyeknek a célja a hosszútávú generációkon átívelő működés, és amelynek központja a családi vagyon gyarapítása és annak működtetése, családi vállalkozásnak tekintjük”                                                                                                                                                             |
| Bánáti – Gólya<br>– Harsch -<br>Páldeák | 2023 | „a vezető menedzsmenttagok között vérségi rokonság van (tehát a házastársak által tulajdonolt cégeket, ha más rokon nem tagja a menedzsmentnek, nem vettük számításba). A tulajdonviszonyokat tekintve legalább ötven százaléknak kell egy család kezében lennie”                                                                                                                      |

Forrás: *Saját szerkesztés, 2023*

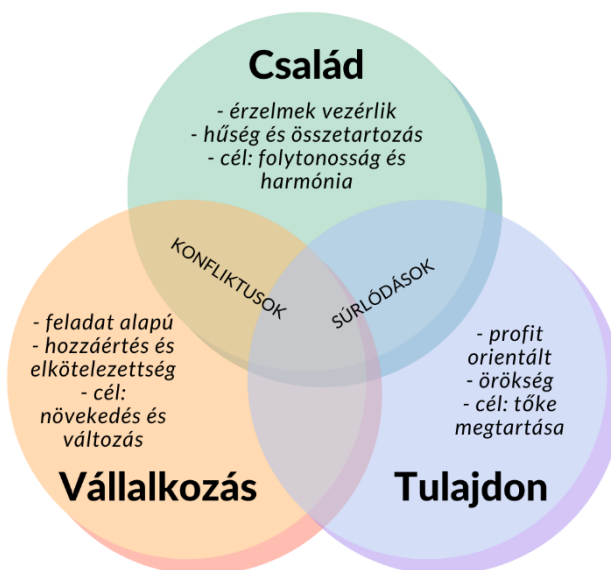
Az 1. táblázat és korábbi kutatások alapján is megállapítható, hogy a legtöbbet használt szempont a tulajdonlás (legyen-e más családtag is tulajdonos, és hány százalék legyen a család tulajdonában), legtöbbször ez alapján nyilvánítják „családinak” a vállalkozást.

A tulajdonlás szempontjából a legtöbb családi vállalkozásban a társtulajdonos a házastárs, kisebb, de jelentős részben gyermekek, míg a többi családtag elhanyagolható (*Budapest LAB, 2017*).

### 2.1.2 A három kör modell

A családi vállalkozások továbbá működésük szerint is egyedülállóak, és érdemes őket e szerint is vizsgálni. A család kultúrája megegyezik a vállalkozás kultúrájával (*Tobak-Nábrádi, 2017*), így a vállalkozás életére nagyban kihatnak a család döntései és fordítva egyaránt. Míg

egy nem családi vállalkozásban csak a vállalkozás és a tulajdon dimenziók ötvöződnek, addig a családi vállalkozásokban e két dimenzió mellett a család is helyet foglal, ezt mutatja be *Tagiuri és Davis (1996)* három kör modellje, amely a 2. ábrán látható.



2. ábra: A három kör modell

Forrás: Saját szerkesztés *Matsushashi, 2013* és *Nábrádi et al. (2016)* alapján

A modellben szereplő „tulajdon” dimenzió egyértelműen profitorientált, célja a tőke megtartása és jellemző, hogy öröklés útján válik valaki tulajdonossá. A „vállalkozás” dimenzióra a feladat orientáltság jellemző, meghatározza az üzletben szereplőket a szakértelem és az elkötelezettség, illetve célja a növekedés és a változás. A „család” dimenzióját viszont érzelmek vezérlik. A hűség és az összetartozás köti össze a tagokat, céljuk pedig a folytonosság és a harmónia megteremtése (*Matsushashi, 2013*). A családi vállalkozásoknak így ennek a három dimenzióknak az összes jellemzőjét egyszerre kell menedzselniük. Összetettsége számos kompetenciát igényel a vezetőktől egyaránt. A családi és a vállalati rendszer önmagában számos ellentétet takar. A feladat és az érzelem alapú gondolatmenet, és az eltérő célok mellett további érdekütközés a szerepkörök elosztása. Míg a családban egyenlőség, arányos munkamegosztás történik, a vállalati szervezet hatásköreit a hozzáértés határozza meg. A családban továbbá feltétel nélkül elfogadják a másikat, és a kapcsolatok véglegesek, az üzleti életben objektív teljesítmény alapján lesznek elfogadva a szereplők, akik között csak átmeneti, szerződéses kapcsolat áll fenn. További különbség a hatalom forrása is. A családi életben a generációk alá-, fölérendeltségi viszonya a meghatározó, míg az üzleti életben a tekintély és a befolyás (*Matsushashi, 2013*). Ezek az eltérések, főleg a nagyfokú átfedések, súrlódásokhoz,

konfliktusokhoz vezethetnek a szervezeteken belül (Nábrádi et al., 2016). Ezért nagy kihívás ezekben a szervezetekben, hogy a bennük rejlő kettőségi jellemzőket úgy kezeljük, hogy próbáljuk meg maximalizálni a pozitív, és minimalizálni a negatív következményeiket (Tagiuri – Davis, 1996).

### 2.1.3. A társas-érzelmi vagyon

A családi vállalkozások működésének még jobb megértéséhez a társas-érzelmi vagyon is hozzájárul. A társas-érzelmi vagyon (röviden: TÉV, angolul: socioemotional wealth, SEW) olyan családi vállalkozási elmélet, mely segít megkülönböztetni a családi vállalkozásokat a nem családiaktól. A családi és nem családi vállalkozások között az elsődleges különbség a családi kontroll megtartásáért folytatott magatartás, azonban vannak ezen kívül is olyan nem pénzügyi célok, amelyek a céggel való azonosulást és a családtagok érzelmi kötődését támogatják, összefogóan ezek a sajátosságok alkotják a társas-érzelmi vagyont (Mosolygó-Kiss et al., 2022). Ilyen például az irányítás és a családi befolyás gyakorlásának képessége, a családdal szembeni önzetlen hozzáállás fenntartása, valamint a családi értékek és a családi hagyományok megőrzése. Azért tekinthetjük jelentősnek, mert a családi vállalkozásokon belül ez az alapja a vállalkozásokon belül hozott legtöbb döntésnek (Reina, et al., 2022). A TÉV megfogalmazásához kulcsfontosságú jellemzők az érzelem-fókusz, az elválaszthatatlanság (a család és a vállalkozás identitása), a nem-pénzügyi előnyök (az üzleti érték pénzügyileg nem kimutatható része), a TÉV hajtóereje és megőrzése akár pénzügyi veszteségek árán is (Mosolygó-Kiss et al., 2022).

A tanulmányok eltérően vélekednek arról, hogy negatív vagy pozitív hatása, illetve, hogy van-e egyáltalán hatása a családi vállalkozások működésére a társas-érzelmi vagyonnak. Mosolygó-Kiss et al. (2022) felsorolásában a családi vállalkozásokban megtalálható néhány TÉV előnyökről olvashatunk:

- képesség a szokásos elméletektől eltérő döntéshozatalra,
- a családtagok számára a cég érzelmi értékének megőrzése,
- a valahova tartozás, elismertség, jó hír növelése a családban és a társadalom szemében,
- a családi értékek üzleten keresztül történő örökítése,
- generációkon keresztül családi befolyás megőrzése,
- a családtagokkal szembeni altruizmus (mások jólétének önzetlen előmozdítása),
- a családi harmónia elősegítése,
- a közösség és a barátok érzelmi támogatása (Mosolygó-Kiss et al., 2022).

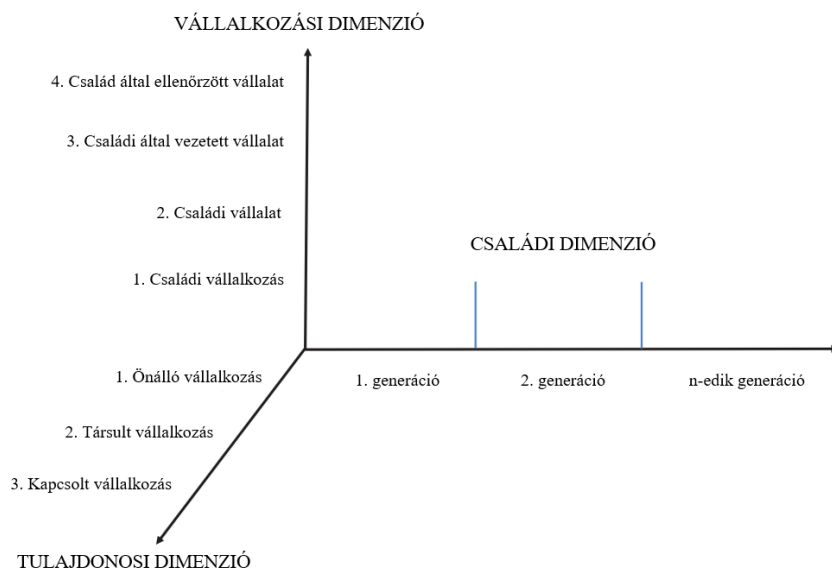
*Reina et al. (2022)* szerint egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a családi vállalkozások a „puha” vagy soft tényezőknek (például érzések, értelmezések, jelentések, hiedelmek, elképzelések és interperszonális kapcsolatok), amikor az információk feldolgozásával és a szervezeti kérdésekben való döntéshozatallal foglalkoznak.

A TÉV negatívum lehet viszont például a nem családtag tulajdonosok, vezetők szempontjából abban az esetben, ha valamilyen pénzügyi, innovatív megoldással, mely előre vihetné a gazdasági helyzetét a vállalkozásnak, szemben állnak a családi érdekek és az érzelmek szerint került a döntés meghozatalra.

A társas-érzelmi vagy a vállalkozások életében nem mindenkor azonos mértékű, az egyes szakaszokban, vagy generációk között eltérhet, melyet a szakirodalom ebből kifolyólag fontosnak is tart vizsgálni.

#### 2.1.4. A TONA modell

A családi vállalkozásokat a korábban említett számos különböző szempont miatt nagyon nehéz összehasonlítani, és statisztikailag mérni. Így a családi vállalkozások működésének jobb megértéséért *Tobak és Nábrádi (2020)* megalkotta a TONA modellt 2020-ban azzal a céllal, hogy lehetővé váljon a családi vállalkozások ágazatközi és nemzetközi összehasonlító statisztikai elemzése. A modellt a 3. ábra mutatja be.



3. ábra: A TONA-modell

Forrás: Saját szerkesztés *Tobak - Nábrádi (2020)* alapján

A TONA modell alkalmas egy vagy több családi vállalkozás összesített vizsgálatának elkészítésére. A vállalkozásoknak a saját helyzetük mérésében is segíthet a dimenziók alakulásának egyidejű vagy különálló vizsgálata. A TONA modell alkalmazható a családi vállalkozások fejlődésének mérésére, és szemléletesen bemutathatja az ágazatok vagy országok közötti különbségeket (*Tobak-Nábrádi, 2020*).

A modellben három dimenzió került meghatározásra, melyekből egyértelműen a három kör modell alapja látszódik. A családi dimenzió értelmezhető a legegyszerűbben, hiszen itt a családon belüli tulajdonosok generációnkénti megosztása látható. A szerzők első, második, és sokadik (n-edik) generációkat különböztetnek meg. A tulajdonosi dimenzióban a tőkerészesedés százaléka szerint más vállalkozásokban kerültek csoportok meghatározásra. A részesedési százalékok a következőképpen alakulnak: önálló 0-25% között, társult 25-50% között, kapcsolt 50% felett.

A vállalkozás dimenzió 4 részre bomlik a család vállalkozásban vállalt szerepe és a vállalkozás mérete alapján. A „Családi vállalkozás” első generációs családi cég, melyben a többségi tulajdont a család birtokolja. Ezek méretük szerint mikro- vagy legfeljebb kisvállalkozások. A második kategória a „Családi vállalat”, ahol már a második generációs vezetők közül a családtagok még minimum 51%-os többségi tulajdoni részesedéssel rendelkeznek. Méretük szerint ide sorolhatók a mikro-, kis- és már a középvállalkozások is. A „Család által vezetett vállalat” elnevezésű kategóriába azok a vállalkozások tartoznak, ahol már több generáció közösen van jelen, és részben már külső menedzsment irányítja a vállalkozást, de a stratégiai és üzleti döntéseket továbbra is a család hozza meg. Méretük szerint minden kategóriát lefedve lehetnek mikro-, kis-, közép- és nagyvállalkozások. A negyedik és utolsó kategória az üzleti dimenzióban a „Család által ellenőrzött” vállalatok. Ezeket a családi vállalkozásokat már teljes mértékben családon kívüli személyek irányítják, a döntéshozatal is a külső vezetés feladata. Általában több generáció van jelen (legalább 2-3 egymást követő generáció együttesen), és jellemzik a közvetlen, egyenes ági kapcsolatok (gyermek, házastárs). Méretük szerint az előző kategóriához hasonlóan szintén lehetnek mikro-, kis-, közép- és nagyvállalkozások (*Tobak-Nábrádi, 2020*).

## **2.2. Családi vállalkozások jelentősége**

A családi vállalkozások mind a gazdasági termelésbe, mind a foglalkoztatásban jelentős szerepet vállalnak, így szerencsére céljuk a hosszú távú értékmegőrzés és a fejlődés (*Nagy-Tobak, 2017*), illetve a jövőképük is pozitívabb, bizakodóbb, mint a nem-családi vállalkozások

jövőképe (*Vecsenyi, 2017*). A GDP-hez való hozzájárulásukat és a foglalkoztatásban vállalt szerepük alapján elmondható, hogy a családi vállalkozások Magyarországon a bruttó hazai termék 50-60%-át adják (*Tobak, 2018*), illetve a körülbelül kétszázezer családi vállalkozás hétszázezer embernek adnak munkát (*Tobak et al., 2021*).

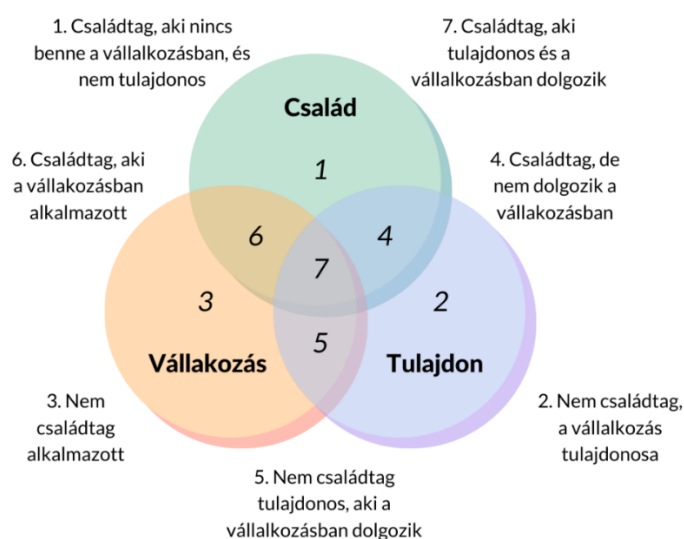
Ahogy a bevezetésben említésre került, számos szervezet középpontjában állnak a családi vállalkozások, létrejöttek alátámasztja a családi vállalkozások jelentőségét. Míg más országokban, például az Egyesült Államokban az FFI (Family Firm Institute), hazánkban több meghatározó szervezet is működik, ilyen a Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesülete (*FBN-H, 2023*) és a CSAVE (Családi Vállalkozások Országos Egyesülete). Az FBN-H 2009, a CSAVE pedig 2014 óta képviseli a magyarországi családi vállalatok és vállalkozások érdekeit és értékeit. A CSAVE szerint „Önmagában pozitív, ha valaki családi vállalkozást hoz létre, hiszen hosszú távú befektetésről van szó, ami támogatásra érdemes. Az ilyen cégek itthon tartják a tőkéjüket, itthon fektetik be a hasznát, itthon adóznak, itthon alkalmaznak munkaerőt.” (*CSAVE, 2023*). De rajtuk kívül egyéb szervezetek is létrejöttek az évek során. Ilyen például a Budapesti Corvinus Egyetemen működő Családi Vállalatok Központ (CFB), melynek 2017-ben megkezdett működése óta célja a családi tulajdonban lévő vállalkozások kiegyensúlyozása és támogatása (*Uni-corvinus, 2023*), vagy éppen a Budapesti Gazdasági Egyetemen működő Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ, amely első átfogó kutatási programját szintén 2017-ben indította el (*Budapest LAB, 2020*).

A családi vállalkozások jelentőséget alátámasztja az is, hogy a publikációk száma jelentősen megnőtt az elmúlt években, nemzetközi szinten is, de 2010 óta Magyarországon is egyaránt (*Radácsi et al., 2022*). A Google Scholar kereső a "családi vállalkozások" szó szerinti mintegy ezer találatot jelenít meg szűrések nélkül, ebből hétszáz 2021 óta íródott. A "family business" kifejezésre több, mint ötszáz ezer eredmény érkezett. De nem utolsó sorban érdemes megemlíteni, hogy a filmipar körében is foglalkoznak a családi vállalkozásokkal és a generációváltással; a 2018-as Utódlás (Succession) filmsorozat számos Golden Globe és Emmy díj tulajdonosa.

### **2.3. Az utódlás lehetőségei és nehézségei**

A családi vállalkozások esetében gyakran használt fogalom az utódlás, a generációváltás, vagy éppen az öröklés. Mindenekelőtt fontosnak tartom tisztázni ezeket a fogalmakat. Utódlás esetén „a vagyontárgyak használata fölötti vezetői irányítás átadását” értjük (*Gasson-Errington,*

1999) a családon belülről vagy kívülről jövő személynek. Az öröklés során az utódnak nincs beleszólása, hogy szeretné-e a cég vagyontárgyainak a tulajdonjogát, a tulajdonos elhalálózásával az örökösnek adódik át jogi úton. A generációváltás fogalmához elsősorban a generáció fogalmát szükséges meghatározni. „Generáció alatt a vállalkozás ellenőrzési és irányítási funkcióit ellátó, egymást felváltó családi korcsoportokat értjük” (Nábrádi et al., 2016). Így generációváltás alatt ezeknek a családi korcsoportoknak a váltását értjük a családi cégben. A generációváltásban klasszikusan hét résztvevő csoportot különböztetünk meg *Tagiuri és Davis (1966)* alapján. A korábbi fejezetben ismertetett három kör modellbe beleépítve láthatóak a résztvevők a 4. ábrán.



4. ábra: A három kör modell szerinti generációváltásban potenciálisan részt vevők

Forrás: Saját szerkesztés *Tagiuri – Davis (1996)* in *Nábrádi et al. (2016)* alapján

A családi vállalkozások jelentős részét alkotják a világ gazdaságának, és a generációváltás a legkritikusabb időszak ezen vállalkozások életciklusában. A generációváltás nem csupán egy egyszerű vezetőváltást jelent, hanem meghatározza a vállalkozás jövőjét és fennmaradását is.

A legkedvezőbb eset, amennyiben az alapító tudatosan készül a generációváltásra, és van olyan utód, akinek át tudja adni a cég vezetését. Ez alapján kétféle eset következhet be: van utód, akinek át lehet adni a céget, avagy nincs. De mindkét eset számos további lehetséges kimenetelt, felvetést, döntést tartogat a gyakorlatban. A továbbiakban a generációváltás lehetséges eseteit mutatom be *Filep és Szirmai (2006)* részletes munkája alapján.

A kedvezőbb esettel kezdve, amikor potenciális van utód, akinek át lehetne adni a vállalkozást, felmerülhet a probléma, hogy az utód nem akarja átvenni a vállalkozást. Ennek okai a következők lehetnek.

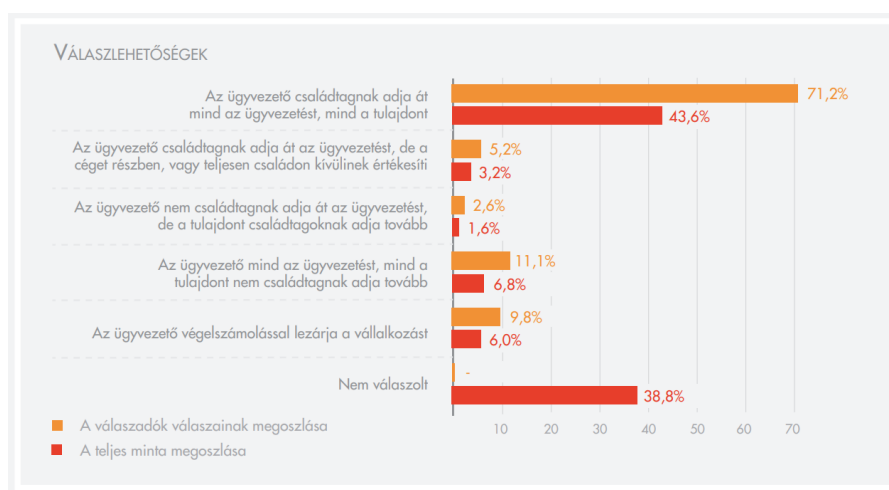
- Az utód nem akar vállalkozó lenni: nem mindenkinek van meg a vállalkozói szellem, vagy a motiváció egy vállalkozás irányítására. Ebben az esetben a kockázat, felelősségtől való félelem csak hátrányosan érintené a vállalkozást. Az is felmerülhet, hogy a szülőktől látott negatív saját, gyermekkori tapasztalatok is elrettentik a potenciális utódot a vállalkozástól.
- Lehetséges, hogy az utód azért nem akarja továbbvinni a családi vállalkozást, mivel más ötlete van, amit saját maga szeretne megvalósítani. Ebben az esetben a potenciális utód a saját útját szeretné járni, megvalósítva saját álmait, ötleteit.
- Az is a sikeres utódlás útjába állhat, amennyiben az átadó és az utód elképzelései gyökeresen eltérnek egymástól. A generációk közötti együttműködés elengedhetetlen a sikeres generációváltáshoz, így a konfliktusok az átadás kudarcát eredményezhetik.
- Az utódot átvételben akadályozó tényezők teljesség igénye nélküli felsorolásából végül fontos még megemlíteni azt az esetet, amikor az utód saját magát tartja alkalmatlannak a vállalkozás átvételére. Ez eredhet készségek, adottságok, vagy épp szakmai hozzáértés, tudás hiányából is.

Vannak viszont a potenciális utódtól független esetek is, amikor az utód megléte ellenére sem biztos a sikeres generációváltás.

- Az átadó mégsem akarja átadni a céget, fél megválni a vállalkozástól. Sok szempont miatt nehéz egy vezetőnek, főleg, ha alapítóról beszélünk, megválni a rengeteg erőfeszítéssel, odafigyeléssel felépített vállalkozásától, melyhez erős érzelmi szálak kötik.
- Lehetséges, hogy az utód készen áll az átvételre, de az átadó tartja alkalmatlannak a potenciális utódot. Ezt is számos tényező okozhatja: az utód még túl fiatal, nem elég elkötelezett vagy felelősségteljes, leggyakrabban pedig, hogy nincsenek meg a szükséges ismeretei, vezetői készségei az átvételhez.
- Nem szabad továbbá megfeledkezni arról, hogy a vállalkozás életében nem csak az átadó és az átvevő játszik szerepet. Megakadályozhatja az utódlást az is, ha a vállalkozás belső vagy éppen külső érintettjei nem fogadják el az utódot. Fakadhat ez a munkavállalók elégedetlenségéből, ami későbbi belső problémákhoz vezethet, vagy épp a szállítói és vevői partnerekkel, esetleg az önkormányzattal, állami szervekkel való negatív kapcsolatból.

Amennyiben viszont még potenciális utódja sincs az átadónak, látszólag nem kell ezekkel az esetleges problémáknak a hosszú sorával sem foglalkoznia. Utód hiányában dönthet úgy a vállalkozó, hogy értékesíti a céget. Amennyiben így dönt a vezető, külső vállalatértékelést követően dönthet a lehetséges vevő kiválasztásáról, amely szintén sok veszélyt, problémát rejthet magában (más formában, értékrenddel folytatják a vállalkozást, leépítik azt, és így tovább). Lehetséges megoldás továbbá a végelszámolás, mely során a vállalkozó megszünteti a cég működését a megfelelő jogi keretek között.

Más szakirodalmak is foglalkoznak az utódlási kimenetek lehetőségeivel a családi vállalkozások esetén. *Drótos et al. (2019)* kutatásában ötféle utódlási kimenetelt határozott meg, melyben a megkérdezett cégek arra válaszoltak, hogy milyen módon fog bekövetkezni esetükben a generációváltás (5. ábra).



5. ábra: Utódlási kimenetek gyakorisága a magyar családi vállalkozások körében

Forrás: *Drótos et al., 2019*

*Leach (2015)* az előző szakirodalmaktól eltérően hat esetet különböztetett meg, ahogy az alapító vagy tulajdonos eljárhat a cégvezetés átadásakor: családtagot nevez ki a vezetésre, átmeneti ügyvezetőt bíz meg, professzionális ügyvezetőt nevez ki állandó jelleggel (utóbbi két esetben az utód a családról kívül érkezik), tulajdonjogának teljes vagy részleges értékesítése mellett kilép a cégből, végelszámolást választ, vagy éppen nem tesz semmit. A gyakorlatban az utolsó lehetséges tartja sajnos a legjellemzőbbnek, amelynél a tétlenség okozza a legnagyobb rombolást és legnagyobb költségeket.

A *Budapest LAB (2020)* kutatása szerint az általuk megkérdezett családi vállalkozások 89 százaléka is családon belül adná át a cég tulajdonát és az ügyvezetést, viszont ezt a korábban

bemutatott szakirodalmak alapján számos tényező hátráltatja, és az 5. ábra is jól mutatja, hogy a Drótos et al. (2019) kutatásában a második leggyakoribb válaszadás az, hogy családon kívüli személy veszi át teljes mértékben a céget.

Filep és Szirmai (2006) az utódlásra leginkább családon belüli átadásként hivatkoznak, a generációváltásra és ennek a lehetőségeinek felsorolására, míg a Le Breton et al. (2004) és Nábrádi et al. (2016) által bemutatott háromfázisú utódlás modelljében (6. ábra) csereként hivatkoznak az utódlásra, és részletesen bemutatják az utódlás folyamatát családon belül és kívül egyaránt.

|                              |                                       | 1. Fázis: Jogutód kiválasztása              | 2. Fázis: Jogutód kinevelése            | 3. Fázis: A hatalom átadása                |
|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|
| Cserekapcsolatban érintettek | 1. Csere a vezető és az utódja között | Jogutód jellemzői                           | Cégvezető-jogutód kapcsolatok           | A cégvezető alkalmazkodóképessége          |
|                              | 2. Csere családon belül               | Jogutódlási terv készítése                  | Jogutód-család kapcsolatok              | Családi légkör                             |
|                              | 3. Csere családon kívül               | A nem családtag vezető előnyei és hátrányai | A nem családtag érdekelt személy tudása | Nem családtag érdekelt partner kapcsolatok |

6. ábra: Az utódlás háromfázisú modellje

Forrás: Le Breton et al. (2004) in Nábrádi et al. (2016)

A modell és Nábrádi et al (2016) szerint három fázis különíthető el. Az első fázisban az utódok keresése, az utódlási terv készítése áll. Ekkor fogalmazódnak meg az utódlási folyamat alapjai. A második fázisban megvizsgálásra kerülnek a potenciális átvevő képességei és képzéssel fejlesztik azokat. A hatalom és a tulajdonjog átadása a harmadik fázisban történik, ekkor az átadó visszavonul, és hagyja az utódot vezetni.

Az utódlás az egyik legfontosabb kérdése a családi vállalkozások életében, melyre megelőzően, tudatosan készülni kell. Vecsenyi (2017) az egyik legsúlyosabb veszélynek említi a következő generáció felkészítésének, bevonásának hiányát. Ennek ellenére a Budapest LAB, 2020-ban vizsgált családi cégek több, mint fele nem rendelkezik még szóbeli utódlási tervvel, stratégiával sem.

A „három generációs” mítoszt szintén érdemes megemlíteni a generációváltással kapcsolatban, hiszen jelentős hatása van a köztudatban. E szerint a legtöbb családi vállalkozás nem éli túl a harmadik generációt, mivel egy vállalkozói generáció által megkeresett pénz az unokáik idejére eltűnik. "Dúsgazdag apa, jómódú fiú, szegény unoka" szól több országban a mondás, vagy ennek valamilyen változata. Baron és Lachenauer (2021) szerint viszont ez a

felfogás nem is állhatna távolabb az igazságtól, hiszen a családi vállalkozások átlagosan jóval tovább maradnak fenn, mint egy tipikus tőzsdei vállalat és távolról sincsenek kudarcra ítélve, világszerte még hosszú évekig a munkahelyek és a gazdasági növekedés egyik vezető forrásai maradnak. Bár kiemelik, hogy bizonyára vannak családok, amelyek a szegénységből a gazdagságig és vissza is eljutnak, de átlagosan nem. Azok, akik felkapaszkodnak a jóléti ranglétra tetejére, általában hosszú ideig ott is maradnak. Gregory Clark, a Kaliforniai Egyetem közgazdásza szerint idővel bekövetkezik a visszafejlődés az átlagos szintre, de ez a folyamat 10-15 generációt (azaz akár 300-450 évet) is igénybe vehet (*Baron - Lachenauer, 2021*).

Az utóbbi állításból is látszik, hogy az első generációváltás aktualitása csak hazánkat értini újdonságként a rendszerváltás óta eltelt, nagyjából éppen egy generációnyi idő miatt. Nemzetközi szinten már sokkal nagyobb múltú cégek, generációk sorával büszkélkedhetnek. A világ legrégebbi családi vállalkozása egy japán cég, a Kongō Gumi, amely 578 óta működik, Magyarországon pedig a Zwack viseli ezt a címet 1790-es alakulásával (*Pierce, 2023*). Bevet gyakorlatok vannak továbbá a sikeres utódlás véghezviteléhez, és számos cég kínál segítségnyújtást utódlási terv készítésével vagy potenciális utódkeresést ennek érdekében (az interneten talált cégek közül néhány: BSM Consulting, DHR Global, Stanton Chase, és így tovább) (*Consultant companies, 2023*).

A sikeres utódlást ezek alapján számos tényező befolyásolja és nehezíti. Összefoglalóan *Leach (2015)* olyan irányelveket fogalmazott meg, melyek nagyban hozzájárulnak a sikerességéhez, és érdemes a vállalkozásoknak szem előtt tartani: kezdjük meg időben a tervezést, bátorítsuk a generációkat az együttműködésre, készítsünk írott formájú tervet, vonjuk be az összes érintettet a tervezésbe, ne féljük a külső segítség igénybevételétől, tervezzük meg a visszavonulást, melyhez időpontot is tűzzünk ki!

További bevett módszer már több száz éve Nyugat-Európában a családi alkotmány megfogalmazása. A családi alkotmány a családi vállalkozások alapidokumentumának tekinthető, ennek ellenére még sincs egységes fogalma. *Arató (2023)* szerint a családi alkotmány egy olyan vállalati küldetésnyilatkozat, mely tartalmazza a család és a vállalkozás elveit, értékrendjét, és útmutatóként szolgál a tulajdonosi és vezetői döntések meghozatalához, továbbá akkor működik igazán hatékonyan, ha jogi kötőerővel is bír. Célja, hogy hosszútávú működés és fennmaradás érdekében a vállalkozás víziójához hasonlóan egy közös jövőképet fogalmazzon meg tekintettel a család és az üzlet jellemzőire. Fontos, hogy a családi alkotmány nem egy statikus, adott időpontra érvényesen megfogalmazott dokumentum, hanem célja, hogy a generációkon átívelő módon töltsse be az útmutató szerepet. A családi alkotmány tartalmazza

továbbá az utódlás során szem előtt tartandó szempontokat, az etikai alapfeltételek meghatározásával egyaránt útmutató a konfliktusok megoldásához. Megalkothatja az alapító, vagy az aktuális családfő és vezető egy személyben, rákényszerítve a többi család és cégtagot annak elfogadására, vagy a tulajdonosi családtagok közösen, vagy akár a család minden tagja, azok is, akiknek nincs tulajdonrészük a családi vállalkozásban. A legjobban időtálló viszont a közösen megfogalmazott nyilatkozat, mely elkészítésében esetleg egy tanácsadó is közreműködik. Az alkotmány betartásával sokszor a családtagok egyéni érdekei szorulnak háttérbe. Kiemelten fontos szerepet tölt be a generációváltásnál, hiszen nemcsak megkönnyíti az átadónak az utódok kiválasztási folyamatát, de az utódokat is felkészíti a jövőben nem várt eseményekre, amelyeknél megoldási útmutatóként áll helyt (Arató, 2023).

## 2.4. Innováció megközelítései

Az innovációról szóló szakirodalmak 1928-re vezethetők vissza, amikor *Schumpeter (1928)* „a termelési tényezők új kombinációjaként” említette az újdonság aspektusát, amelynek már akkor nagy jelentőséget tulajdonított. Felfogása szerint az innováció forrása a vállalkozói tevékenység, ami egyben a mozgatórugója a kapitalista fejlődésnek. Ez a szemlélet minden későbbi innovációs elmélet kiinduló gondolata lett (Buzás, 2007).

Schumpetert követően számos tudományos munka született az innováció fogalmának meghatározására, melyekből néhányat kiemelve, a következő, 2. táblázatban foglaltam össze.

2. táblázat: Néhány gyakran használt innovációs fogalom összefoglalása

| Szerző    | Év   | Fogalom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thompson  | 1965 | „az innováció új ötletek, folyamatok, termékek vagy szolgáltatások létrehozása, elfogadása és megvalósítása”                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Kimberly  | 1981 | „az innovációnak három szakasza van: innováció mint folyamat, innováció mint termékek, programok vagy szolgáltatások elemeinek halmaza, és innováció mint szervezeti jellemző”                                                                                                                                                                                                            |
| Damanpour | 1996 | „Az innováció mint a szervezetek átalakításának egy módja jelenik meg, akár a külső környezet változására adott válaszként, akár a környezet befolyásolását célzó megelőző lépésként. Ennélfogva az innováció tágabb értelemben felöleli az új termékek és szolgáltatások, az új eljárások és technológiák, új szervezeti formák és adminisztratív rendszerek vagy új tervek és programok |

|                              |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              |      | formáinak széles skáláját, melyek a szervezet bármelyik tagjához kapcsolódhatnak.”                                                                                                                                                                                                               |
| 2003. évi innovációs törvény | 2003 | „minden olyan tudományos, műszaki, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi jellegű tevékenység, beleértve az új ismeretanyagba történő befektetéseket is, amely ténylegesen vagy szándék szerint műszakilag új vagy továbbfejlesztett termékek, eljárások és szolgáltatások megvalósításához vezet” |
| OECD/Eurostat                | 2018 | „új vagy továbbfejlesztett termék vagy üzleti folyamat, vagy ezek kombinációja, ami jelentősen különbözik a szervezet korábbi termékeitől vagy üzleti folyamataitól, továbbá termék esetén megtörtént a piacosítás, üzleti folyamat esetén pedig az intézményesítés”                             |
| Chikán                       | 2020 | „Innováció: a fogyasztói igények új, magasabb minőségű kielégítése”                                                                                                                                                                                                                              |

Forrás: Saját szerkesztés *Csizmadia (2023)* és *Buzás (2022)* alapján

A gazdasági szervezetek számára nyilvánvaló, hogy az innováció kulcsfontosságú tényező az értékteremtésben és a hosszú távú versenyelőny megtartásában (*Damanpour et al., 2009*).

Az innovációt több szempont alapján lehet típusokba osztani. A harmadik kiadású Oslo kézikönyv alapján még négy klasszikus innovációs kategória került meghatározásra: termékinnováció (minőségileg vagy műszakilag továbbfejlesztett termék vagy szolgáltatás), eljárásinnováció (megújított termelési folyamat), marketinginnováció (új marketing stratégia/módszer/koncepció) és szervezeti-szervezési innováció (új szervezeti módszereket bevezetése) (*KSH, 2021*).

Ez a csoportosítás viszont 2018-ig, az Oslo kézikönyv negyedik kiadásáig volt érvényes. Az új kiadásban mindössze 2 főkategóriára osztják az innovációt: termékinnovációra és üzleti folyamatinnovációra. „A termékinnováció olyan új vagy továbbfejlesztett áru vagy szolgáltatás, amely jelentősen különbözik a vállalat korábbi áruitól vagy szolgáltatásaitól, és amelyet a piacon már bevezettek. Az üzleti folyamatinnováció egy vagy több üzleti funkcióra vonatkozó új vagy továbbfejlesztett üzleti folyamat, amely jelentősen eltér a vállalat korábbi üzleti folyamataitól, és amelyet a vállalat már alkalmaz.” (*OECD/Eurostat, 2018*) (*KSH, 2021*). A második, üzleti folyamatinnováció kategóriába tartozik most már a korábban külön szereplő

szervezet innováció és marketing innováció, illetve többek között kibővítésre került a logisztikai, szállítási, elosztási módszerek innovációjával, az információfeldolgozási vagy kommunikációs módszerek és a számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszereinek bevezetésével, vagy továbbfejlesztésével.

Az innovációnak vannak továbbá egyéb csoportosítási lehetőségei. Célja szerint három kategóriát különíthetünk el *Makray-Rózsás (2022)* szerint: kis léptékű innovációt a kisebb mértékű fejlődés esetén, radikális (áttörő) innovációt egy teljesen új termék, szolgáltatás vagy eljárás esetén, végül pedig forradalmi (diszruptív) innovációt, amennyiben a kezdeti áttörő innováció hatására a vevők többsége áttér az innovációra és kialakul egy új piac, értékhálózat (utóbbi csak 2021 óta létező fogalom).

Az innovációkat felszínre hozó tevékenységek a kutatás-fejlesztés és a technológiai innováció. A K+F részei az alapkutatás, az alkalmazott kutatás és a kísérleti fejlesztés. A kutatás-fejlesztés és az innováció közötti különbségek közül az egyik legjelentősebb, hogy annak ellenére, hogy a kutatás fejlesztés adja az innovációk alapját, és nagy kockázattal járnak, az innovációk gyakorlati megvalósítása sokkal költségesebb (*Iványi-Hoffer, 2010*).

Az innovációt nemcsak vállalkozásonként, hanem országonként is vizsgálják, többek között a World Intellectual Property Organization által meghatározott Globális Innovációs Index-szel (*Neufeld, 2022*). Az innovációt alapvetően nehéz számszerűsíteni, de a Globális Innovációs Index egy sokéves törekvés arra, hogy ez mégis sikerüljön. Az indexhez használt keretrendszert úgy alakították ki, hogy minél alaposabb elemzést lehessen készíteni, ugyanis egy-egy ország pontszámának kiszámításához hét kategóriában 81 mutatót használnak. A 2022-ben vezető szerepet betöltő országok és Magyarország helyzete a 7. ábrán látható.

| Rangsor | Ország                                                                                           | Pontszám |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1       |  Switzerland    | 64.6     |
| 2       |  U.S.           | 61.8     |
| 3       |  Sweden         | 61.6     |
| 4       |  United Kingdom | 59.7     |
| 5       |  Netherlands    | 58.0     |
| 6       |  South Korea    | 57.8     |
| 7       |  Singapore      | 57.3     |
| 8       |  Germany        | 57.2     |
| 9       |  Finland        | 56.9     |
| 10      |  Denmark        | 55.9     |
| ...     |                                                                                                  |          |
| 34      |  Hungary        | 39.8     |

7. ábra: A világ leginnovatívabb országai 2022-ben a Globális Innovációs Index alapján  
(az első 10 ország és Magyarország helyezése)

Forrás: Saját szerkesztés *Neufeld (2022)* alapján

Svájc immár sorozatban tizenkettedik éve áll az első helyen - az Egyesült Államok, Dél-Korea és Izrael előtt. Ez sokakat meglepetésként érhet, azonban az ország szellemi tulajdonjogi szabályai világszínvonalúnak számítanak, és ezeket kiegészítik az egyetemek és az ipar közötti szoros együttműködések. Emellett az ország a magas életminőségnek köszönhetően vonzza a legkiválóbb szakembereket. Európa a világ huszonöt vezető gazdasága közül tizenötödik az innovatív gazdasági szervezetek támogatásának egyik mozgatórugója (*Neufeld, 2022*).

A Boston Consulting Group (BCG) minden évben közzéteszi a Leginnovatívabb vállalatok rangsorát (8. ábra). Az elvégzett felmérés alapján négy dimenzióban értékelték a vállalatok teljesítményét. A globális tudatosság (az összes globális innovációs vezetőtől kapott szavazatok száma), az iparági összehasonlítás (a vállalat saját iparágának vezetőitől kapott szavazatok száma), az iparági szakadék (az iparágak közötti sokszínűségi index, Herfindahl-Hirschman), és az értékteremtés (a részvényesek teljes hozama, beleértve a részvény-visszavásárlásokat) alapján (*Marcus, 2023*).

| Rang-sor | Cég                                                                                           | Iparág                  | Változás a rangsorban |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1        |  Apple       | Technology              | -                     |
| 2        |  Tesla       | Transportation & energy | +3                    |
| 3        |  Amazon      | Technology              | -                     |
| 4        |  Alphabet    | Technology              | -                     |
| 5        |  Microsoft   | Technology              | -3                    |
| 6        |  Moderna     | Healthcare              | +1                    |
| 7        |  Samsung     | Technology              | -1                    |
| 8        |  Huawei      | Technology              | -                     |
| 9        |  BYD Company | Transportation & energy | Returned              |
| 10       |  Siemens     | Technology              | +10                   |

8. ábra: A 10 leginnovatívabb vállalat nemzetközi szinten 2023-ban

Forrás: Saját szerkesztés *Marcus (2023)* alapján

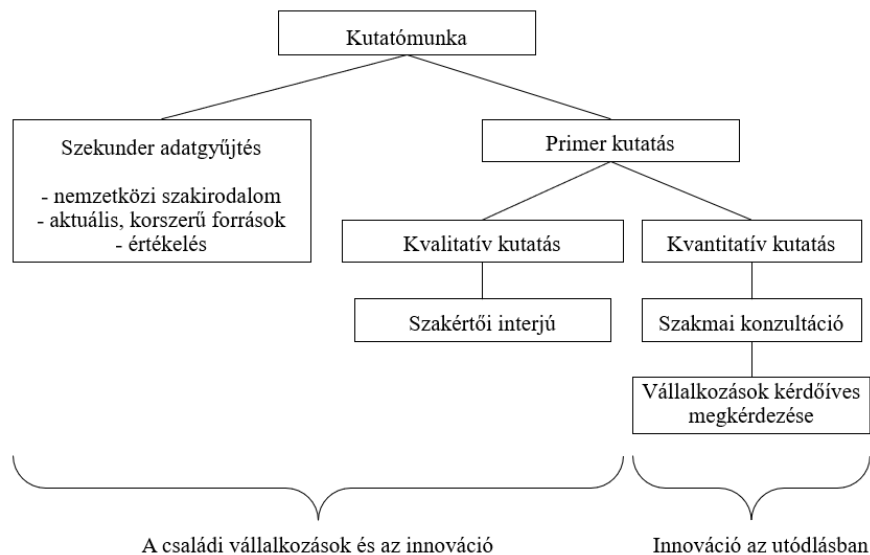
Az 50 szereplős rangsorba négy európai vállalat is bekerült Németországból, Franciaországból, Svájcban és az Egyesült Királyságból.

A különböző innovációs tevékenységeknek van viszont közös vonása is, mégpedig az, hogy elsősorban az innovációk által tudják a vállalkozások a vállalati rendszert megújítani, és ennek segítségével alkalmazkodni az állandóan változó gazdasági tényezőkhez (*Iványi-Hoffer, 2010*).

### 3. Anyag és módszer

Kutatásom elsődleges célja az volt, hogy feltárjam a családi vállalkozások és az innováció kapcsolatát, illetve a generációváltás során az innováció szerepvállalását. A kutatásom során egyaránt dolgoztam szekunder és primer forrásokkal.

A kutatómunka felépítését a 9. ábra mutatja be.



9. ábra: A kutatómunka felépítése

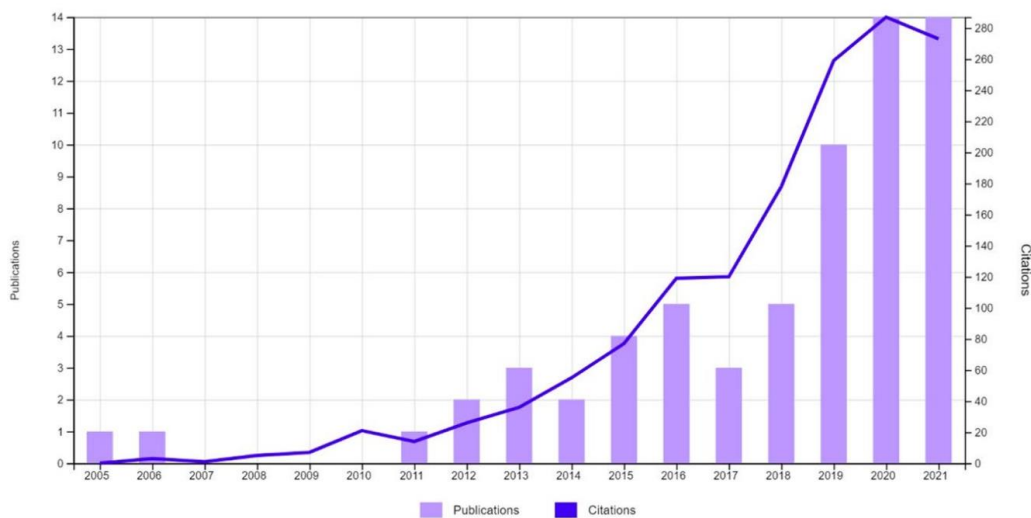
Forrás: Saját szerkesztés, 2023

A kutatás szakirodalmának áttekintése után, melyben ismertetésre kerültek a családi vállalkozások definíciós megközelítései, jelentőségük, az utódlás nehézségei, és az innováció bemutatása, az eredmények és azok értékelésekor legelőször a családi vállalkozások és az innováció kapcsolatát próbáltam minél mélyebben feltárni, így ehhez a kvalitatív kutatáshoz egyaránt használtam szekunder és primer forrásokat. A szekunder források különböző - elsősorban nemzetközi - szakirodalmakból származtak, a primer források pedig szakértő megkérdezéséből, illetve családi vállalkozások tulajdonosainak, illetve potenciális utódjainak kérdőíves megkérdezéséből.

#### 3.1. Szekunder kutatás módszertana

A szekunder kutatás során igyekeztem a témához kapcsolódó legfontosabb, és a lehető legaktuálisabb szakirodalmakat keresni. Ehhez különböző adatbázisok nyújtottak segítséget. A legtöbb keresést a Google Scholar, az UDiscover és a Science Direct adatbázisokban

bonyolítottam le kulcsszavas keresés alapján. Először a családi vállalkozások és az innováció kapcsolatára próbáltam keresni. Ezt követően a generáció kulcsszóval kiegészülve, leszűkítve a keresést az elmúlt 3 évre. A keresési eredmények a különböző feltételekkel a különböző adatbázisokban az *1. számú mellékletben* találhatóak meg. A téma keresési eredményeinek évről-évre történő növekedésével is foglalkoznak szakirodalmak, *Baltazar et al. (2023)* szisztematikus áttekintésében vizsgálta az innováció és az utódlás témájában megjelenő eredményeket a Web of Science adatbázis segítségével. Becslése a *10. ábrán* látható.



**10. ábra: A Web of Science adatbázisban szereplő keresési eredmények növekedése az innováció és az utódlás kulcsszóra együttesen**

Forrás: *Baltazar et al. (2023)*

### 3.2. Primer kutatás módszertana

#### 3.2.1. Interjú készítése

A szakértő kiválasztásának mindenképp szempont volt, hogy nemcsak lexikális, de gyakorlati ismeretei is legyenek a megkérdezettnek. A beszélgetések fő irányai között szerepelt:

- az innováció fontossága a családi vállalkozások életében,
- az innováció ösztönzésének lehetőségei,
- az innováció fontossága az utódválasztásnál.

A fő irányok megléte mellett a kvalitatív interjú során az előre megfogalmazott, eltervezett kérdések (melyek a *2. számú mellékletben* találhatóak meg) sorrendje, szó szerinti megfogalmazása változhat (*Babbie, 2003*), és az interjú lefolytatása során változtak is.

A Magyarországon működő, családi vállalkozásokat segítő egyesületek működésükből kifolyólag számos családi vállalkozással, vállalattal állnak kapcsolatban, nemcsak saját, de más vállalkozások tapasztalataiból is számaznak ismereteik, gyakorlati tapasztalataik. Így esett a választásom a Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesületre. Az interjú lefolytatásához felkerestem az egyesületet, és nagy megtiszteltetésre pozitív válaszban részesítettek. Az egyesület részéről Boross Dáviddal sikerült interjút készítenem, az egyesület jelenlegi elnökével. Az FBN-H-ban vállalt szerepe mellett Boross Dávid az Oázis Kertészeti Kft. második generációs ügyvezető igazgatója, és a franchise rendszer kiépítője, így személyes tapasztalata is van a családi vállalkozások, vállalatok, az innováció és az utódlás terén egyaránt. Az interjú során feltett kérdések a *2. számú mellékletben* találhatóak meg.

Az interjúkészítés során az alábbi lépéseket alkalmaztam:

1. Tematizálás: az interjú céljainak és a feltárandó definícióknak a meghatározása (ez a dolgozat céljának megfogalmazása mellett került sorra).
2. Tervezés: az interjú fő folyamatának eltervezése, etikai szempontok figyelembevétele (fő kérdéskörök kialakítása, az egyesületek szempontjának figyelembevételével).
3. Interjúzás: az interjú lefolytatása.
4. Leírás: írott dokumentáció készítése az interjúkon elhangzott válaszokról.
5. Elemzés: a vizsgálat (dolgozat) fő céljai mentén a kapott adatok információkká alakítás, megtöltése jelentéstartalommal.
6. Verifikálás: a létrehozott eredmény megbízhatóságának ellenőrzése (konzulens által).
7. Tudósítás: eredmények közlése (jelen esetben diákköri dolgozat benyújtása, eredmények eljuttatása a résztvevőknek) (*Kvale, 1996 IN: Babbie, 2003*).

A beszélgetés során igyekeztem az interjúztatás technikáit hiánytalanul alkalmazni, így felkészülni, információkat gyűjteni az interjú előtt a témáról, illetve az interjú alanyról, a kérdések konkrét megfogalmazásához és a sorrendhez nem ragaszkodni, keveset beszélni, úgy megfogalmazni a kérdéseket, hogy ne legyenek befolyásolóak, a pontosító kérdések megfelelően használjam, illetve ne legyek passzív befogadó (*Babbie, 2003*).

Az interjúalany végig érdeklődő, segítőkész és kommunikatív volt. Nem volt szükség a társalgást fenntartó, kiegészítő kérdésekre, az interjú határozottan gördülékeny és hatékony volt.

### 3.2.2. Kérdőíves megkérdezés

Az eredmények fejezet utolsó részében a vállalkozások attitűdjeinek, elképzeléseinek, elvárásainak feltérképezéséhez végzett kvantitatív kutatás kerül bemutatásra, mely során kérdőíves megkérdezéssel értem el a vállalkozásokat. A vállalkozások megkereséséhez írt felkérő üzenet a *3. számú mellékletben*, míg a kérdőív kérdései a *4. számú mellékletben* találhatók meg.

Az utódlás során fontosnak ítélt tényezőkhöz szerettem volna minél több cég véleményét kikérni, lehetőleg minél többféle gazdasági ágazatból, vegyesen első vagy épp több generációs tulajdonosok és potenciális utódok véleményét egyaránt. Így esett a választásom a kérdőív készítésre. A kérdőív készítése előtt tisztáztam a fő célkitűzéseket, és az azokhoz elvégzendő feladatokat. A kapcsolódó témák részletes szakirodalmi ismeret gyűjtése után a bennem felmerült, családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos kérdéseket rögzítettem, hozzájuk rendeltem a kérdések alapjául szolgáló forrást, és megpróbáltam olyan állításokat megfogalmazni, melyek alátámasztásával, vagy megcáfolásával választ nyújthatok a felmerült kérdésekre. A hipotézisek számos alkalommal, egy-egy újabb szakirodalomra bukkanással vagy személyes tapasztalatok szerzésével módosultak. A hipotézisek köré épültek a kérdőívben feltett kérdések is. Ennek összefoglalása a *3. táblázatban* található meg.

3. táblázat: A hipotézisek, a hozzájuk kapcsolódó kérdések és kiindulópontok

| Kérdés                                                                                                                                   | Hipotézis                                                                                                                                                                                                                              | Kiindulópont                                                                                                                                                                                                                                                                      | Forrás                      | Módszer                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Azok a cégek, akik a legfontosabb sikertényezők közé sorolják az innovációt, nagyobb valószínűséggel érik el a sikeres generációváltást? | H1: Azok a cégek, amelyek jelentősnek tartják az innovációt a cég hosszú távú, sikeres működése érdekében, nagyobb valószínűséggel rendelkeznek már kiszemelt utóddal és utódlási tervvel, mint azok, akik nem tartják meghatározónak. | „Az üzleti kiválóság modell alapelvei közé tartozik többek között [...] az innováció hasznosítása. A családi vállalkozások utódlási folyamatában ezen alapelveknek a betartása kiemelten fontos szerepet játszik.”<br>„a stafétabot megfelelő átadására időben fel kell készülni” | <i>Nagy-Tobak, 2017</i>     | Keresztábra elemzés, Kihégyzet próba |
|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                        | „Míg az innováció a családi vállalkozások élető eleme, addig az utódlás a családi vállalkozások jövőjét jelenti.”                                                                                                                                                                 | <i>Baltazar et al. 2023</i> |                                      |
| Az átadóknak mi fontosabb az utódválasztásnál, a hagyomány vagy az innováció?                                                            | H2: Az utódlás során a vezetők fontosabbnak tartják azt, hogy az utód a családon belülről kerüljön ki, mint az utód újító szemléletét.                                                                                                 | „89% százaléka családtagnak adná át a cég tulajdonát és vezetését”<br>„36%-uk semmilyen innovációt nem hajtott végre az elmúlt két évben”                                                                                                                                         | <i>Budapest LAB, 2020</i>   | T-próba                              |
| Az utódok, akik szeretnék átvenni a családi céget, szeretnének-e innoválni benne?                                                        | H3: A potenciális utódoknak, akik teljes mértékben át kívánják venni a vállalkozást, a legfontosabb jövőbeli céljaik között mutatható ki az innováció.                                                                                 | „a második generáció motivált a családi vállalkozás folytatására, az utódok a vállalkozói gondolkodásmód kialakítására irányultak, és a családi vállalkozásba való belépést követően innovációt is hoztak létre”                                                                  | <i>Toska, et al., 2022</i>  | T-próba                              |

Forrás: *Saját szerkesztés, 2023*

A kérdőív első részében a bemutatkozást követően általános személyes és cég adatokat kérdeztem olyan módon, hogy az egyes kérdések nem kötelezővé tételével azonosíthatatlan legyen az adott családi vállalkozás. Ilyen nem kötelező kérdés volt például természetesen a cég neve. Érzékenynek számító kérdéseket (és azokat a kérdéseket, melyek jelen kutatáshoz nem feltétlenül szükségesek, de megadása esetén a jövőben más kutatásban tudok következtetéseket levonni) nem tettem kötelezővé, ilyen volt például a tulajdonos tulajdonjoga százalékban. A cég alapításának éve, és vármegyéjének kiválasztása mellett kiemelten fontosnak tartottam a gazdasági ágazat megadását. A listában szereplő ágazatok a Központi Statisztikai Hivatal regisztrált társas vállalkozások kimutatásának fő kategóriái szerint lett kialakítva (*KSH, 2023*). Az általános kérdések után az alapján, hogy a kérdőív elején milyen szerepkört választottak maguknak a kitöltők, két féle úton halad tovább a kérdőív, a jelenlegi tulajdonosok és a potenciális utódok kérdéseivel. Amellett, hogy könnyebben eljuttatható, és gyorsabban kitölthető, illetve feldolgozható, azért is választottam az online kérdőív szerkesztését a papír alapú helyett, hogy a különböző szereplőknek megkönnyítsem a kitöltést, ne kelljen hosszas utasításokat olvasniuk arról, hogy mikor melyik kérdésre ugorjanak tovább az egyes kérdések megválaszolás után. Ez az automatizálás véleményem szerint nagy előnye az online kérdőívszerkesztő programoknak.

A jelenlegi vezetők első kérdése a társtulajdonos, amennyiben van. Ezt fontos megvizsgálni, hiszen számos fogalom említi a családtagok meglétét a tulajdonosi körben, amennyiben családi vállalkozásról beszéltünk. A következő három kérdés (13., 14., és 15.) a tulajdonosok utódlás tervezésére irányul. Tervezik-e átadni, ha igen, hány éven belül, illetve van-e potenciális utódjuk és utódlási tervük. Amennyiben tervezik átadni, tudatosnak tervezésnek tekinthető, ha van potenciális utódjuk, és meg esetleg utódlási tervük is. A generációváltásra fontos időben felkészülni, eltervezni azt (*Nagy-Tobak, 2017*), így az első hipotézis szerint a sikeres generációváltás előlépcsőjének tekintem a potenciális utód meglétét és az utódlási terv meglétét, legalább gondolatban. Korábbi kutatások szerint a családi vállalkozásoknak csak nagyon kis százaléka rögzíti írásban utódlással kapcsolatos terveit (*Csákné Filep, 2012*). Ezt követően két több soros Likert-skálás kérdéskör került megfogalmazásra. Először arra vonatkozóan, hogy a felsorolt tényezőket mennyire tartják a tulajdonosok fontosnak a vállalkozás hosszú távú sikeres működésében. A tényezőket *Tobak (2018)* felsorolása alapján kerültek megfogalmazásra, a folyamatos újításra, fejlesztésre való törekvő” hozzáállással kiegészítve. Megkérdeztem, hogy hajtottak-e végre valamilyen

innovációt az elmúlt években az *OECD/Eurostat (2018)* innováció fogalma alapján. Végül egy másik skálán szereplő tényezők pedig a második hipotézis vizsgálatában játszanak szerepet. Az utód kiválasztási tényezőinél próbáltam releváns, de nem túl sok lehetőséget felsorolni.

A potenciális utódok átvételi terveinek rákérdezése után szintén egy Likert-skálát alkalmaztam annak érdekében, hogy a felsorolt vállalkozói célok megvalósítása milyen fontosak lennének a számukra, köztük a folyamatos újítással, továbbfejlesztéssel. Ezt követően megkérdeztem, hogy amennyiben változtatnának, milyen területeken terveznék azt. A felsorolás a tulajdonosok kérdéséhez hasonlóan az *OECD/Eurostat (2018)* alapján kerültek megfogalmazásra.

A kérdőívek kiküldése előtt, szakmai konzultáción vettem részt, melyben számos kérdés átfogalmazásra került, a fogalmak pontosítva lettek, így végül egyértelműbbek lettek a kérdések is, és még könnyebben kitölthetővé vált a kérdőív. Egyes kérdéseknél, ahol szükséges volt (például 16., 18., 22.) magyarázó megjegyzéseket helyeztem el, ezzel ráhangolva a válaszadót a kérdésekre és csökkenteni a látszólagos káoszt a különböző típusú kérdések között (*Babbie, 2003*). A kérdőív véglegesítéséhez próba kitöltésre is felkértem egy családi vállalkozás tulajdonosát és egyik potenciális utódját.

A kérdőívhez szükséges minta kiválasztása során nem törekedtem a reprezentativitásra, elsődleges célom az volt, hogy elérhető, utódlásban érintett mikro és kis családi vállalkozások jelenlegi tulajdonosai és potenciális utódjai legyenek, akiknek a válaszaiból tisztább képet kaphatok az generációváltással kapcsolatos terveikről, az innováció fontosságáról általánosságban, az utódokkal szemben állított elvárásokról, és az utódok innovációs hajlandóságáról. A kutatási adatbázis a családi vállalkozások széles körét tudta lefedni, különböző gazdasági ágazati tevékenységekkel, vármegye székhellyel és tulajdonosi korosztállyal, generációval, de a minta nem tekinthető reprezentatívnak a fenti kritériumok egyikének alapján sem, hiszen a minta kiválasztásának fő szempontja nem a reprezentativitás, hanem az utódlási folyamatban való részvétel, érintettség volt. A minta több szempontból is torzítottnak mondható, hiányos a tulajdonjog százalékának, az alapítás évének megléte, és nincs információnk az árbevételek alakulásáról sem.

A kérdőívet Google Űrlapok segítségével állítottam össze, a válaszokat pedig az IBM SPSS programmal értékeltem ki, illetve a Microsoft Excel és Microsoft Power BI szoftverrel tettem szemléletesebbé.

## 4. Eredmények és azok értékelése

### 4.1. A családi vállalkozások és az innováció kapcsolata

A családi vállalkozások és az innováció kapcsolatáról és a családi vállalkozások innovációs hatékonyságáról eltérően vélekednek a hazai és a nemzetközi szakirodalomban. Abban viszont a legtöbb tanulmány egyetért, hogy alapos érvek szólnak amellett, hogy a családi cégek innovációs teljesítménye eltér a nem családiakétól és általánosságban a kkv-któl. Bár általánosan elfogadott, hogy a családok tulajdonosi, ellenőrzési és irányítási szerepvállalása befolyásolja a családi vállalkozások innovációs magatartását, az innovációs ráfordításokat, folyamatokat és eredményeket befolyásoló családspecifikus előre jelző tényezőkkel kapcsolatos jelenlegi ismereteink korlátozottak, és számos ellentmondásos és következtetlen megállapítás olvasható, különösen az innovációs eredményekkel való kapcsolat tekintetében (Calabrò et al., 2019).

Boross Dávid szerint az innovációs tevékenységek tudatosságát és mértékét nagy mértékben befolyásolja az is, hogy családi vállalkozásról vagy családi vállalatról beszélünk (Boross Dávid interjú, 2023). Mivel a két fogalom összehasonlítására korábban nem került sor, így ebben a fejezetben kerül kifejtésre. Chikán (2020) szerint az üzleti vállalkozás „olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett”, a vállalat pedig „a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kerete”. Ez alapján a vállalkozás egy tágabb fogalomként értelmezhető, minden vállalat üzleti vállalkozás, de nem minden üzleti vállalkozás vállalat. Más értelmezésben családi vállalkozás egy méretben kisebb üzleti szervezeti egység, amelyben általában egy családi generáció van jelen, és a vezető egy személyben az alapító tulajdonos. Családi vállalat esetében egy olyan méretben is nagyobb vállalkozásról beszélünk, ahol több generáció van jelen, akár két-, háromszintű hierarchia, és a tulajdonlás ellenére az ügyvezetést nem feltétlen a családtagok látják el. Egy családi vállalat esetén már több lehetőség van az innovációk tudatos menedzselésére, a több területről érkező vezetők több szaktudást hozva a céghez, fokozni tudják az innovációs teljesítményt. Így nagy különbség van az innováció terén is (Boross Dávid interjú, 2023).

Civelek et al. (2021) tanulmánya szerint a kisebb családi tulajdonú kkv-k szintén kevésbé innovatívak, mint a nagyobbak.

Fontos megemlíteni, hogy a vezető személye is behatárolja a cég innovációs eredményességét. A mikro- vagy kis családi vállalkozások esetén, amennyiben az alapító vezető látja el egyedül az innovációs tevékenységeket, az könnyen kiéghet az évek alatt, ezzel rontva a hatékonyságot (*Boross Dávid interjú, 2023*).

*Cesaroni et al. (2021)* szintén kiemelte, hogy az alapítók és az utódok innovációhoz való eltérő személyes hozzáállása döntő fontosságú a családi vállalkozások életében.

#### *4.1.1. Negatív vélemények*

Számos nemzetközi és hazai kutatómunka eredményei között olvasható, hogy a családi vállalkozások különböző okok (például a kockázatkerülés vagy a generációk közötti konfliktusok) miatt kevésbé innovatívak, mint a nem családi cégek.

Egyes tanulmányok azt hangsúlyozzák, hogy az alapító kilépése a vállalat innovativitásának csökkenését eredményezheti az "alapító árnyéka" hatás, a következő generációk tehetetlensége és a status quo fenntartására irányuló vágya, valamint az alapító tacit (rejtett, hallgatólagos) tudásának a későbbi generációk számára történő átadásának nehézségei miatt (*Cesaroni et al., 2021*).

Ha viszont az utódok nem rendelkeznek az alapítókhoz hasonló kreatív képességekkel, a vállalat innovációs képessége csökkenni fog. Ilyen esetekben az utódok elpazarolhatják az alapítók által létrehozott innovációs lehetőségeket, és a vállalkozás hanyatlását okozva (*Cesaroni et al., 2021*). *Lorenzo et al. (2022)* szintén kiemelte a nepotizmust, mint akadályozó tényezőt az innovációk megvalósításban (családtagok előnyben részesítése alkalmasabb, szakképzetesebb egyénnel szemben).

*Classen et al. (2014)* szerint a szabadalmak száma terén is le vannak maradva a családi vállalkozások a nem családiakhoz képest.

*Nieto et al. (2015)* a spanyol családi vállalkozásokat vizsgálva szintén azt állapította meg, hogy a családi cégek konzervatív, változásoktól és kockázatoktól tartó szervezetek, amelyek kevesebb innovációs tevékenységet hajtanak végre, és (mivel az információikat nem szívesen osztják meg másokkal) kevésbé hajlanak arra, hogy az innováció külső forrásaihoz – például a technológiai együttműködéshez – forduljanak, mint a nem családi cégek.

Mivel az innovációs tevékenységek költségesek és kockázatosak, nem jelentenek vonzó opciót a konzervatív és korlátozott erőforrásokkal - különösen vezetői és pénzügyi erőforrásokkal - rendelkező cégek, köztük a családi vállalkozások számára.

A *Budapest LAB (2020)* kutatása szerint a nemzetközi családi vállalkozások, de jelentősen a hazaiak inkább választják az innováció helyett a biztonságot. A kutatásban megkérdezett cégek több, mint egyharmada az elmúlt két éve során, azaz a koronavírus járvány alatt (mely során létszükségletté váltak az innovatív megoldások) semmilyen innovációt nem hajtottak végre. Ennek okának a biztos jövedelem és a vagyon megőrzését tartják, melyet nem szívesen tesznek ki kockázatnak. Ez azonban ellent mond a növekedésre épülő vállalkozói megközelítésnek. Azok közül, akik válaszaik alapján hajtottak végre innovációt, leggyakoribb válasz az online értékesítés bevezetése vagy fejlesztése volt.

Méretük is a kiindulópontja lehet az eltérésnek a vállalkozások innovációs tevékenységeiben, egyes tanulmányok eredményei szerint a kisebb vállalkozások kevésbé innovatívak, mint a nagyobb kkv-k. Ezt több tényező is okozhatja, akár régió, de egyes kutatási eredmények szerint a tevékenységi ágazatot tekintve is van különbség. *Civelek et al. (2021)* szerint a szolgáltató cégek kevésbé innovatívak, mint a feldolgozóipari kkv-k, *Classen et al. (2014)* szerint pedig az élelmiszeriparban és a dohányiparban alacsonyabb az innovációs hajlam, ellenben a távközlésben, ahol viszonylag magas az átlagos innovációs intenzitás.

*Lorenzo et al. (2022)* továbbá a családi vállalkozások alacsonyabb innovációs tevékenységeinek okai között említi a generációk közötti konfliktusok meglétét, az esetleges szerepzavart (amennyiben a vezetői és a családi szerepek összecszerelődnek), a szakképzettség és külső tapasztalat hiányát, illetve az erőforrások hiányát, vagy nem megfelelő kombinálását.

#### 4.1.2. Pozitív vélemények

Egyes tanulmányok a negatívumok mellett megerősítik a családon belüli utódlás által kínált lehetőséget a családi vállalkozások innovációs potenciáljának "kibontakoztatására". *Cesaroni et al. (2021)* szerint a második generációs családi cégek a termék- vagy folyamatinnovációknál többféle innovációt vezethetnek be, és nyitottabbak lehetnek a szervezeti együttműködésre. Ennek oka, hogy az utódok számára természetesebb a belső, nem családtagok vagy külső szakemberek bevonása, és az alapító támogatása által már eleve nyitottak és orientáltak a cég professzionalizálására és a külső szakértőkkel való

együttműködésre. Az innováció nyílt megközelítése lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy leküzdje a pénzügyi források korlátozottságát, amely gyakran jellemzi a családi vállalkozásokat, és korlátozza innovációs képességüket, mivel lehetővé teszi számukra, hogy külső tudás-, készség- és technológiai forrásokat vegyenek igénybe (*Cesaroni et al., 2021*).

Egyes tanulmányok különböző szempontokból pozitívan jellemzik a családi vállalkozások innovációval való kapcsolatát. *Gusenbauer et al. (2023)* szerint a tudáskeresés, -átadás máshogy zajlik a családi cégeknél, mint a nem-családi vállalkozásoknál, mivel esetükben a tudáskeresés mélységén és szélességén kívül egy időbeli dimenzió is hozzáadódik, amely egyre nagyobb szerepet játszik. A kutatók többsége egyre elfogultabbá válik az aktuális, én minél újabb tudás iránt, feltételezve a régi tudás elavultságát. Ezzel szemben a családi cégek (hagyományok előtérbe helyező jellemzőjük alapján is) fogékonyabbak a múltbeli tudás felkutatására és újra kombinálására, így ennek következtében a családi vállalkozások jobban fel vannak készítve, hogy a „megérett” tudást hatékonyabban használják fel az innovációs folyamatok során.

A családi cégeket a negatív megállapítások ellenére nem tartja *Nieto et al. (2015)* „nem innovatívnak”, nagyfokú hajlandóságot mutatnak a fejlesztések iránt, viszont megállapította, hogy radikális innovációk helyett a családi vállalkozások nagy valószínűséggel visznek véghez fokozatos innovációkat.

További előnye a családi vállalkozásoknak, hogy képesek létrehozni a szolidaritáson, lojalitáson, hitelességen és bizalmon alapuló környezetet, ami egy megfelelő közeget és alapot biztosít az innovációk létrejöttének (*Cesaroni et al., 2021*).

A magyar szakirodalomban szintén találunk pozitív elbírálású munkát. *Weiszt és Drótos (2018)* szerint a magyar családi vállalkozások az utód sikeres kiválasztása után, a második szakaszban megújulnak. A társas-érzelmi vagyon és a termék- és szolgáltatásinnováció részaránya ebben a szakaszban a legmagasabb.

*Classen et al. (2013)* szerint az innovációs beruházások kétélű kardot jelentenek, különösen a kisvállalkozások számára, illetve az innovációs célú beruházási magatartás rendkívül összetett a családi kkv-kban. Nagy mintás eredményei a német kis- és közép családi vállalkozások körében arra mutatott rá, hogy a családi kkv-k szignifikánsan nagyobb hajlandóságot mutatnak az innovációba való beruházásra, mint a nem családi kkv-k, csak ezt a

családi kkv-k kevésbé intenzív módon teszik. Ennek a pozitív eredménynek az oka, hogy a családi vállalkozások olyan különleges képességekkel és erőforrásokkal (pl. társadalmi tőkekonfigurációk) rendelkeznek, amelyek hozzájárulnak innovációs sikerükhöz. További pozitív jellemzőnek tartja, hogy a családi cégek hajlamosak arra, hogy az új ötletek érdekében szoros kapcsolatokat alakítsanak ki a kiválasztott érdekcsoportokkal, hogy gyorsabban és kitartóbban hajtsák végre az átvételi döntéseket, mint a nem családi cégek, illetve, hogy a társas-érzelmi vagyon tovább örökítése elősegíti az innovációra fordított pénzek hajlandóságát. A vállalat életkora és mérete negatívan függ össze az innovációs beruházási hajlandósággal, a humán tőke és a nemzetközi cégcsoporthoz való tartozás viszont pozitívan.

*Classen et al. (2014)* a pozitív elbírálások okának a családi vállalkozásoknak az egyedi erőforrásait, jellemzőit tartja, mint például a tanulást és az innovációt serkentő hosszú távú orientációt, a felelősségteljes magatartást, és a tudás informális megosztását.

*Duran et al. (2016)* azt állapította meg, hogy a családi vállalkozások alacsonyabb szintű innovációs tevékenységet folytatnak, de úgy tűnik, hogy jobban tudják azokat hasznosítani.

#### **4.2. Az innováció elősegítése a családi vállalkozásokban**

A sikeres innovációkkal a cégek értéke megnövekszik. Ahhoz, hogy minél sikeresebbek legyenek, elsősorban az innovációkat akadályozó tényezők kiküszöbölésével tudjuk elérni.

Míg korábban elegendő volt ahhoz, hogy a családi vállalkozás sikeres maradjon, hogy generációnként, 20-30 évente egy-egy újítás megvalósuljon, azóta napjainkban az egyes ágazatokban már minimum 3-5 évente innoválni kell, ha lépést szeretne tartani a cég a versenytársaival. Az innovációról az egyes vezető generációk is máshogy vélekedhetnek, de egy felelősen gondolkozó családi vállalkozónak minden esetben szorgalmaznia kell az innovációt, hiszen a modern vállalatvezetésnek része az innováció (*Boross Dávid interjú, 2023*).

Az első generációs vezető árnyékából való nehézkes kilépés esete akkor kerülhető el, ha az utódok - közvetve vagy közvetlenül - képesek fenntartani vagy újjáteremteni az alapító távozásával elvesztett innovációs lendületet, melyben az utódok szakképzettsége nem játszik döntő szerepet (*Cesaroni et al., 2021*).

A családi vállalkozáson belül a generációk közötti együttműködéssel, egymás ösztönzésével is elő lehet segíteni az innovációk megvalósulását. Egyik lehetőség, ha a következő generációnak, esetleg a potenciális utódnak megvan újító hozzáállása a vállalkozáshoz, több esetben motiválhatja az jelenlegi vezetőt új megoldások megvalósítására, ez megkönnyíti az utódlási folyamatot is. Azonban, ha nincs ilyen hajlandósága az utódnak, akkor is lehet a másik irányból, az átadó felől motiválni a potenciális utódot, egy saját, egyedül az utódhoz rendelt projekt, feladat rábízásával. Fontos, hogy ez a megbízás izolálható, elkülöníthető legyen, így kezdetben nem terheli túl nagy felelősség az utódot, nem okoz túl nagy problémát a cégnek, amennyiben sikertelen a feladat elvégzése, viszont jobban is mérhető az egyén teljesítménye (*Boross Dávid interjú, 2023*).

Bár az innováció gyakran az egyéni tehetségből és kreativitásból fakad, *Cesaroni et al. (2021)* arra hívja fel a figyelmet, hogy a csapatmunka-orientált innovációs megközelítés kialakításának előmozdítása elengedhetetlen ahhoz, hogy az egyéni potenciált szervezeti potenciállá alakítsa, amely hosszútávon, több generáción át fenntartható.

Kijelenthetjük, hogy azok a cégek, akik egyáltalán már belépnek hazai családi vállalkozásokat vagy vállalatokat támogató szervezethez, egyesületekhez, már fogékonyabbnak tarthatjuk az innovációra, hiszen keresik, igénylik ismereteik, ötleteik bővítését. A Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesület támogatja a családi vállalatok innovációs törekvéseit, konferenciák, találkozások szervezése mellett platformot biztosít az új ötletek, jó gyakorlatok egymással való megosztására, ezzel is törekedve a tudásmegosztásra (*Boross Dávid interjú, 2023*).

Az innovációs tevékenységek végrehajtására a cégeknek sokszor akaratukon kívül is szükség van, hiszen számos erős hatás kényszerítheti őket erre. Ilyen például a minőségre érzékeny piacok túlsúlyba kerülése, a versenyhelyzet erősödése, az alapanyagok, energiahordozók emelkedő árai, vagy éppen a tudományos-technikai fejlődéssel való lépéstartás (*Iványi – Hoffer, 2010*).

Az egyesületekhez való csatlakozáson felül, az iparág okozta innovációs kényszer, vagy csak az általános újítani vágyáshoz számos forrást igénybe lehet venni, belső, külső forrásokat, vagy épp ezeket kombináltan. Mivel a családi vállalkozások esetén a fő szempont a kockázatok minimalizálása, a radikális innovációk helyett kisebb innovációk végrehajtására is lehet törekedni, melyhez számos forrás rendelkezésre áll. Kevésbé kockázatosak lehetnek a nem

piaci alapú finanszírozások, így például az innovációs pályázati rendszerek és források. Hazánkban a Kutatási és Technológiai Innovációs Alap pályázati finanszírozás célja a magyar gazdaság technológiai innovációinak ösztönzése és támogatása, de lehetőség van európai uniós pályázati források igénybevételére is (Iványi – Hoffer, 2010).

Az eddigi eredményekben áttekintett szekunder és primer források alapján egy összefoglaló táblázatot készítettem a családi vállalkozások és az innováció kapcsolatában felmerült pozitív és negatív megállapításokról, azok lehetséges okairól, és lehetséges megoldásokról. Ezt a 4. táblázat tartalmazza.

4. táblázat: A családi vállalkozások és az innováció kapcsolatának összefoglaló táblázata

|                | Negatív                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Pozitív                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Megállapítások | <ul style="list-style-type: none"> <li>• innovációs hajlandósággal nem rendelkező utódok elpazarolják a lehetőségeket (Cesaroni et al., 2021)</li> <li>• szabadalmak terén is le vannak maradva (Classen et al., 2013)</li> <li>• kevesebb innovációt hajtanak végre, mint a nem családiak (Nieto et al., 2015)</li> <li>• kevésbé veszik igénybe az innováció külső forrásait (Nieto et al., 2015)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• társas-érzelmi vagyon a második generációban nagyobb (Classen et al., 2013)</li> <li>• termék- és szolgáltatásinnováció magasabb az utódválasztás után (Weiszt és Drótos, 2018)</li> <li>• a meglévő tudást hatékonyabban kombinálják újra (Gusenbauer et al., 2023)</li> <li>• kevesebbet fektetnek be az innovációkba, de többet hasznosítanak belőle (Duran et al., 2016)</li> <li>• a második szakaszban megújulnak (Weiszt és Drótos, 2018)</li> </ul> |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Okok                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• függőség az alapító innovációs képességeitől ("alapító árnyéka" hatás) (B)</li> <li>• nepotizmus (B)</li> <li>• tacit tudás átadásának nehézsége (B)</li> <li>• kockázatkerülés, biztonságra való törekvés (B)</li> <li>• jövedelem, vagyon megőrzésére való törekvés (B)</li> <li>• generációk közötti konfliktusok (B)</li> <li>• szerepzavar (B)</li> <li>• külső tapasztalat hiánya (B)</li> <li>• erőforrások hiánya vagy nem megfelelő kombinálása (K/B)</li> <li>• innovációk költségesek és kockázatosak (K)</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• második generáció nyitottabb az innovációkra, külső forrásokra</li> <li>• lehetőség van innovációt támogató szervezetek, egyesületek felkeresésére, csatlakozásra</li> <li>• megfelelő bizalmon alapuló környezet kialakítása</li> <li>• "érett tudásra" való támaszkodás</li> <li>• „kényszerített innováció”</li> </ul> |
| Megoldási lehetőségek az akadályok kiküszöbölésére | <ul style="list-style-type: none"> <li>• generációk közötti kölcsönös motiválás, lehetőség megadása az innovációk megvalósítására</li> <li>• külső innovációs források, családon kívüli szakemberek bevonása</li> <li>• csapatmunka-orientált innovációs megközelítés kialakítása</li> <li>• innovációt ösztönző szervezetekhez való csatlakozás</li> <li>• innovációk fokozatos beépítése (nem radikálisan), kezdetben kisebb költségekkel, kockázatokkal</li> <li>• a vállalkozói szemléletmód szerinti egyre nagyobb kockázatvállalás</li> <li>• családi alkotmány megfogalmazása a generációk közötti konfliktusok elkerülése, az innováció szem előtt tartása, tacit tudás rögzítése érdekében</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

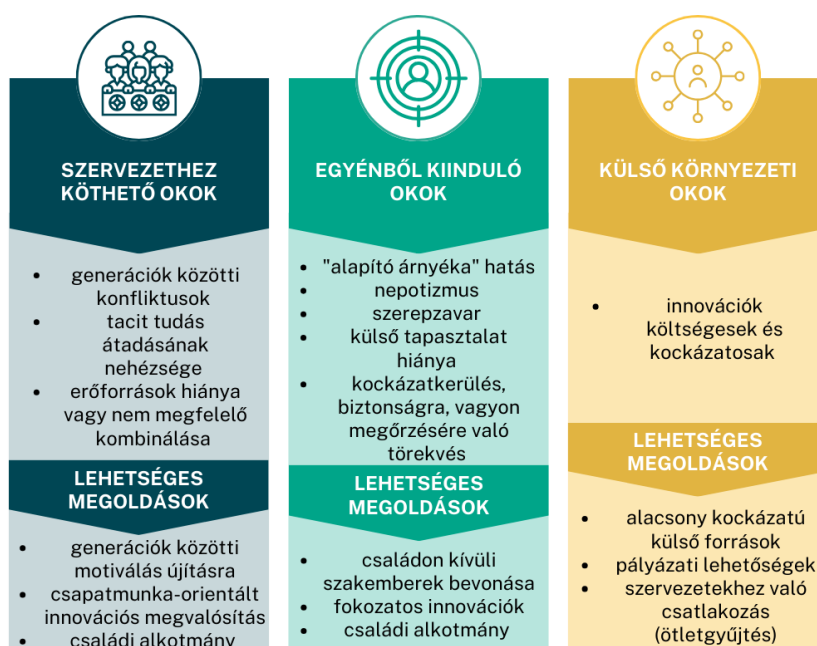
Forrás: Saját szerkesztés az Eredmények fejezek szekunder szakirodalmi, és a szakértői interjú alapján, 2023

A táblázatban a megállapításokhoz vezető okokat próbáltam a kiindulásuk szerint külső (K) vagy belső (B) okokra csoportosítani. Az látható, hogy a családi vállalkozások innovációs tevékenységeinek akadályozó tényezői leginkább belső nehézségekből fakadnak, illetve a legtöbbet a család dimenziója okozza. Ezért is tekinthetjük kettősnek a családi vállalkozások

jellemzőit, hiszen az az előny, amely a család összetartó erejéből, a céghez való hűségből, és a fennmaradni vágyásból fakad, a növekedés és a fejlődés akadályja is lehet egyaránt.

A családi vállalkozásoknak elengedhetetlen megteremteni az innovációk megvalósulásához szükséges feltételeket, amelyek között családi tényezők is szerepelnek. Véleményem szerint emiatt előfordulhat, hogy a háttérbe kell szorítani a család érdekeit a vállalkozás céljainak elérése érdekében. Ennek szem előtt tartása, és a határozott betartatása érdekében célszerű lehet családi alkotmányt megfogalmazni, melynek célját és lehetséges tartalmi elemeit részletesebben a Szakirodalmi áttekintés részben mutattam be.

Az összegyűjtött és megfogalmazott okokat és lehetséges megoldásokat egy másik szempont szerint is megpróbáltam csoportosítani, a szerint, hogy azok kiindulása a szervezethez, az egyénhez vagy külső környezethez köthető. A csoportosítás a 11. ábrán látható.



11. ábra: Innovációkat akadályozó okok és lehetséges megoldások

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

### 4.3. Az innováció szerepe az utódlásban

*Boross Dávid (interjú, 2023)* szerint az egyik legnagyobb problémája a következő generáció bevonása a vállalkozásba, illetve a leköszönő alapítók méltósággal való távozása. Mindkettő a családi vállalkozások utódlásához köthető.

Míg az innováció a családi vállalkozások éltető eleme, addig az utódlás a családi vállalkozások jövőjét jelenti. Emiatt meglepő, hogy nem született olyan kutatás, amely kizárólag az utódlással és a családi vállalkozások innovációjával foglalkozik, és amely mindkét dimenzióra kiterjed. Ennek a hiányosságnak, valamint az innováció és az utódlás elkülönülésének megoldása érdekében *Baltazar et al. (2023)* egy szisztematikus szakirodalmi áttekintést mutatott be, amely a családi vállalkozások hosszú távú fennmaradásának e két kritikus aspektusával foglalkozik. A családi vállalkozások nagyobb hajlandóságot mutatnak a feltárási innovációs stratégia elfogadására, ha a következő generáció nagymértékben részt vesz a vállalkozásban, ami ismét az innováció és az utódlás közötti szoros kapcsolatra utal. Az alapító általi tudásátadás fontos az utódlási folyamat tekintetében, de nem elegendő az utódok innovációs képességeinek növeléséhez. Szükségességét fejezi ki további kutatásoknak, hogy családi vállalkozások hogyan tartják fenn innovációs képességeiket az utódlási folyamatokat követően.

*Gusenbauer (2023)* szerint a családi vállalkozások azt bizonyítják, hogy az innováció valóban a hagyományokon keresztül jöhet létre.

Sikerességükhöz nagyban hozzájárul az üzleti kiválóság modell szerint többek között a szervezeti képességek fejlesztése, a kreativitás és az innováció, illetve ezeknek a betartására kiemelt szerepet kell fordítani az utódlási folyamatban (*Nagy – Tobak, 2017*).

Ezen gondolatok ébresztették fel bennem a kíváncsiságot, hogy megvizsgáljam az utódlás folyamatában az innováció szerepét.

A vállalkozások véleményeit kérdőíves megkérdezéssel gyűjtöttem össze. A mintavételnél nem a reprezentativitás, hanem a családi tulajdonlás, és az utódlás érintettsége volt a fő szempont. A mintát az 5. táblázatban mutatom be.

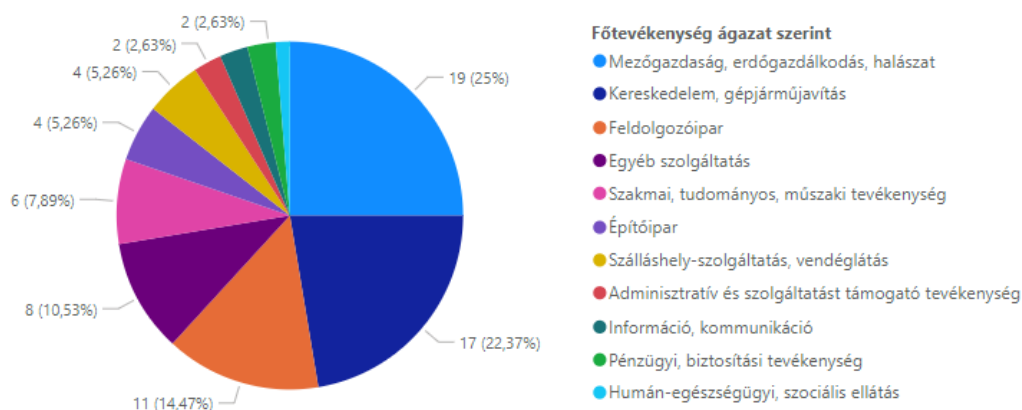
5. táblázat: A kérdőívet kitöltők megoszlása (N=76)

| Kitöltések megoszlása átadók és potenciális utódok szerepe szerint | Válaszok | Arány   |
|--------------------------------------------------------------------|----------|---------|
| Átadó                                                              | 30       | 39,47 % |
| Potenciális utód                                                   | 46       | 60,53 % |
| Kitöltők megoszlása a generációk szintje szerint                   | Válaszok | Arány   |
| Első generációhoz tartozik                                         | 20       | 26,32 % |
| Második generációhoz tartozik                                      | 54       | 71,05 % |
| Harmadik generációhoz tartozik vagy a felett                       | 2        | 2,63 %  |
| Vállalkozások megoszlása társasági forma szerint                   | Válaszok | Arány   |
| Korlátolt felelősségű társaság                                     | 50       | 65,79 % |
| Betéti társaság                                                    | 26       | 34,21 % |
| Vállalkozások megoszlása alkalmazotti létszám szerint              | Válaszok | Arány   |
| 10 fő alatt                                                        | 66       | 86,84 % |
| 10 és 50 fő között                                                 | 6        | 7,89 %  |
| 50 és 250 fő között                                                | 1        | 1,32 %  |
| 250 fő felett                                                      | 3        | 3,95 %  |

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

A táblázatban láthatjuk, hogy több, mint 20%-kal több potenciális utód töltötte ki a kérdőívet, mint jelenlegi tulajdonos. Ennek feltehetőleg oka, hogy a potenciális utódokhoz közelebb áll az online térben történő vélemény felmérés, illetve egy vállalkozás tulajdonosai bizonyára elfoglaltabbak, és kevésbé fogékonyak felmérésekben való részvételre.

A vállalkozások tevékenységi kör szerinti megoszlását a hosszas felsorolás elkerülése érdekében, a táblázat helyett jobban átlátható módon, kördiagramon ábrázoltam (12. ábra).



12 ábra: Válaszadó vállalkozások főtevékenységének megoszlása tevékenységi kör szerint (N=76)

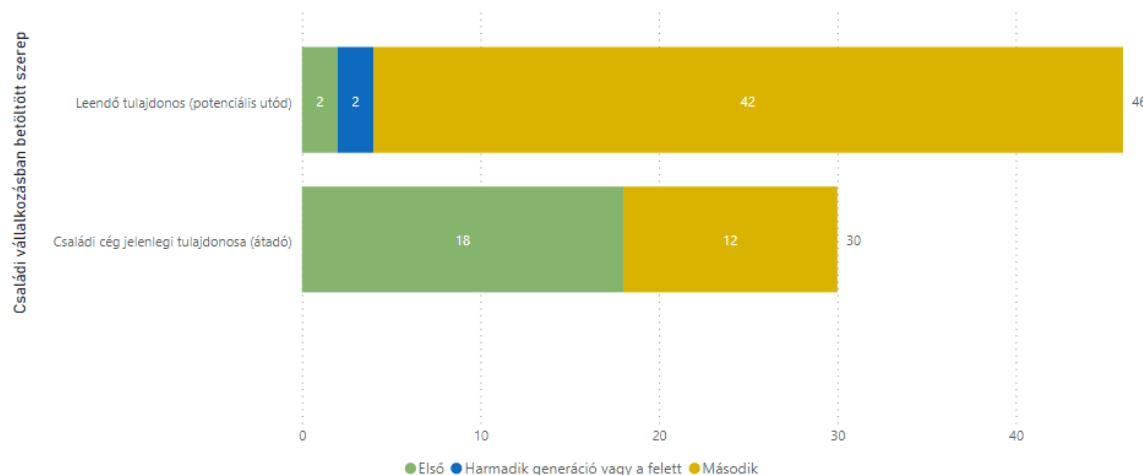
Forrás: Saját szerkesztés, Power BI, 2023

A minta közel sem tekinthető reprezentatívnak, több szempontból torzított, viszont sikerült változatos tevékenységi körrel rendelkező családi vállalkozások véleményét összegyűjteni, különböző mérettel és elhelyezkedéssel egyaránt. A cégnév, és néhány egyéb vállalkozás jellemző nem volt kötelező a kitöltés során, így némely kitöltés nem egyértelmű, hogy azonos, vagy különböző vállalkozástól származik (hiszen kitölthette egyaránt a tulajdonos és az utód is, illetve lehet több tulajdonos vagy több utód is egyszerre).

A mintavétel során internetes források és ismeretség alapján sikerült információt szerezni azon cégekről, akik a családi vállalkozások kategóriájába esnek, vagy annak tartják magukat, ezt követően pedig telefonon és emailen keresztül történt a megkérdezés. Több, mint 150 családi vállalkozást sikerült találni és eljuttatni hozzájuk a felmérést, melynek felkérő üzenete a 3. számú mellékletben tekinthető meg.

Az 5. táblázat és a 12. ábra alapján a kérdőívet kitöltő személyek több, mint 70%-a a vállalkozás második generációját képviseli, a vállalkozásaiknak több, mint 80%-ának pedig 10 főnél kevesebb alkalmazottja van, így egyértelműen elmondható, hogy a második generációs tulajdonosok és utódok mikrovállalkozásai dominálják a mintát. Tevékenységi kör szerint a leggyakoribb kitöltők vállalkozásának főtevékenysége ágazat szerint a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat, illetve a kereskedelem, gépjárműjavítás.

A kitöltők jelenlegi tulajdonosok és potenciális utódok szerepe szerint külön-külön is fontos megnézni, hogy hogyan oszlanak meg a generációk szerint. Ezt a 13. ábra halmozott sávdiagramja jeleníti meg.

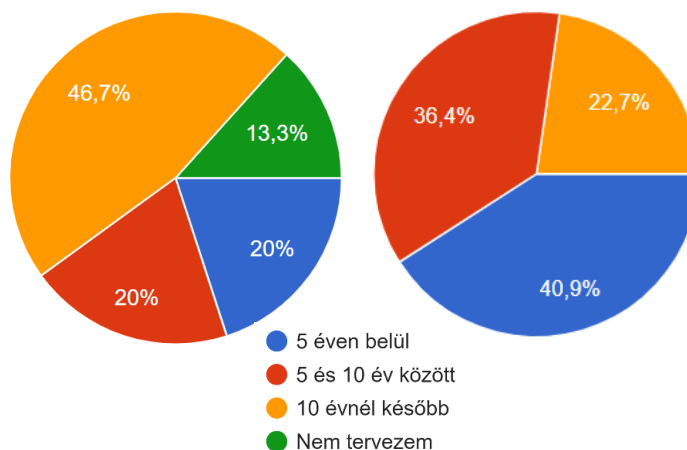


13. ábra: **Generációnkénti megoszlás a családban betöltött szerep szerint (N=76)**

Forrás: Saját szerkesztés, Power BI, 2023

A mintában szereplő családi vállalkozások potenciális utódjainak a jelentős része (91,3%-a) a vállalkozások második generációját képviseli, míg a jelenlegi tulajdonosainak 60%-a első generációs (alapító), 40%-a pedig már második generációs tulajdonos. Ebből megállapítható, hogy a kis számú minta ellenére a megkérdezett vállalkozások viszonylag nagy arányánál már eltelt a rendszerváltás óta annyi idő, hogy vagy megtörtént a generációváltás, vagy már folyamatában van, és be lett vonva a tulajdonosi körbe a következő generáció.

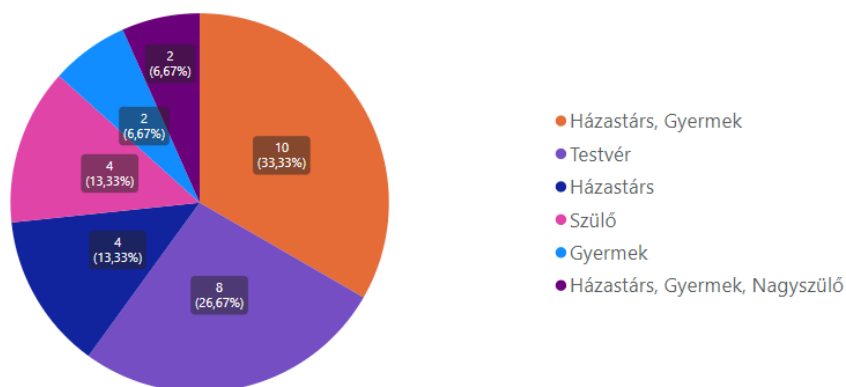
A tulajdonosok és potenciális utódok egyik kérdésének összehasonlítására is lett lehetőségem. A 14. ábra első kördiagramján a jelenlegi tulajdonosok válasza látható arra a kérdésre, hogy mikor tervezik átadni a családi vállalkozást, míg a második diagramon a potenciális utódok válaszainak megoszlása arra a kérdésre, hogy mikor tervezik átvenni a vállalkozást. A színek ugyan azokat az időintervallumokat jelzik. Annak ellenére, hogy nem feltétlen kötődnek ugyan azokhoz a cégekhez a kitöltők, az látszik, hogy a jelenlegi tulajdonosok többsége több, mint 10 év múlva szeretné csak átadni a vállalkozást (amennyiben tervezi), míg a potenciális utódok még annál is nagyobb aránya (majdnem 80%-a) 10 éven belül tervezi.



14. ábra: A kitöltő tulajdonosok és potenciális utódok válaszainak megoszlása mikor tervezik átadni / átvenni a vállalkozást (N=76)

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

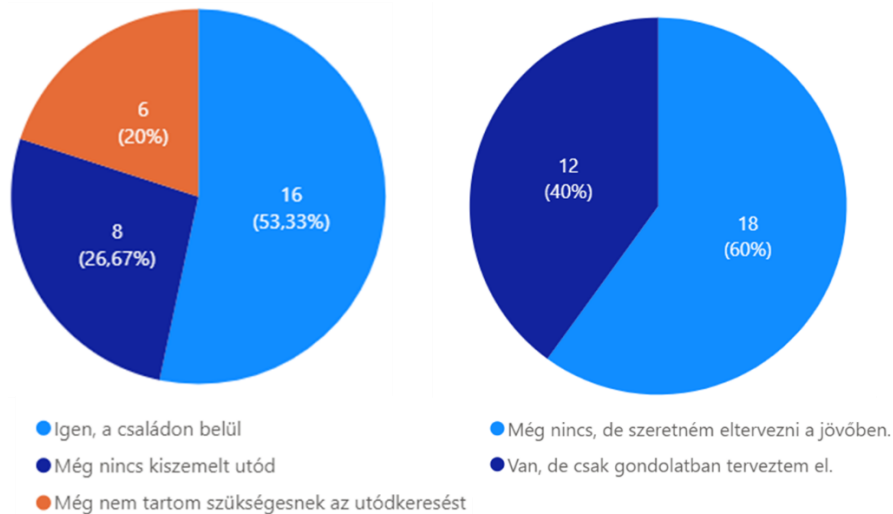
A kitöltő jelenlegi tulajdonosok megosztották továbbá, hogy kik azok a családtagok, akikkel a családi vállalkozást folytatják. A szakirodalmi áttekintés során *Budapest LAB (2017)* által megismert kutatáshoz hasonlóan, a legtöbb tulajdonos a házastársával és a gyermekével folytatja a vállalkozást. A 15. ábrán az is látható, hogy a mintában nagy arányban szerepelnek a testvérekkel közösen folytatott vállalkozók.



15. ábra: A családi vállalkozások kitöltő tulajdonosai mellett tulajdonos családtagok (N=30)

Forrás: Saját szerkesztés, Power BI, 2023

A generációváltás tudatossága, időben való elkezdésére a szakirodalmak a korábban megismert módon nagy figyelmet fordítanak, és hangsúlyozzák fontosságát. A 16. ábrán a 14. és 15. kérdésre a tulajdonosoktól érkezett válaszok megoszlása látható.



16. ábra: A potenciális utódok és az utódlási tervek meglétének megoszlása (N=30)

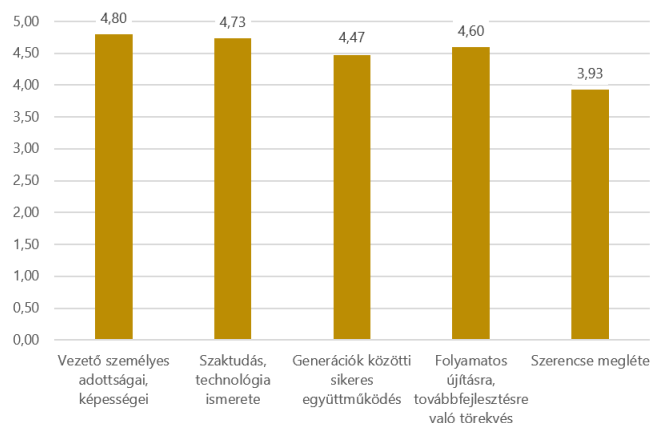
Forrás: Saját szerkesztés, Power BI, 2023

A kördiagramokból az látszik, hogy a tulajdonosoknak több, mint a fele már rendelkezik potenciális utóddal, mégpedig a családon belülről. Maradékuknak pedig még nincs kiszemelt utódja, vagy nem kezdte el a keresését. Erre a kérdésre a lehetséges válaszok között szerepelt az is, hogy van utódja, a családon kívülről, viszont ezt a választ egy kitöltő sem választotta.

Az utódlási terv meglétét vizsgálva, a kitöltők 40%-nak van gondolatban eltervezett utódlási terve, a maradék 60%-nak pedig egyáltalán nincs. A válaszok megoszlása nem éppen a generációváltás tudatosságára utal, figyelembe véve azt is, hogy volt írásos terv meglétének választási lehetősége, de azt szintén nem választották a kiöltő tulajdonosok.

A tulajdonosok utódlási terveihez kapcsolódott első hipotézisem, mely a következő volt: H1: Azok a cégek, amelyek jelentősnek tartják az innovációt a cég hosszú távú, sikeres működése érdekében, nagyobb valószínűséggel rendelkeznek már kiszemelt utóddal és utódlási tervvel, mint azok, akik nem tartják meghatározónak.

Itt arra szerettem volt választ kapni, hogy van-e kapcsolat a tulajdonosok innovatív szemlélete és az utódlás tudatosságának eltervezése között. Ehhez megvizsgáltam, hogy azok a tulajdonosok, akik a 16. kérdésnél a Likert-skálán 5-ös értéket rendeltek a „folyamatos újítás, fejlesztésre való törekvéshez”, mint a vállalkozások sikeres működéséhez hozzájáruló tényezőhöz, nagyobb valószínűséggel rendelkeznek-e már kiszemelt utóddal vagy utódlási tervvel. Az összes erre a kérdésre érkező válasz a következő ábrán (17. ábra) látható.



17. ábra: A vállalkozás hosszú távú, sikeres működéséhez hozzájáruló tényezők értékelése (16. kérdés) (N=30)

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

Az SPSS programban a vizsgálatot kereszt tábla elemzéssel, és az ahhoz tartozó Khi-négyzet próbával végeztem el. A Khi-négyzet próba egy nem-parametrikus statisztikai teszt, amelyet két vagy több kategóriás változó közötti függetlenség vagy összefüggés vizsgálatára használnak. A leggyakrabban alkalmazott változata a függetlenségi Khi-négyzet teszt, amelyet kereszt táblázatokban található adatok elemzésére használnak (Sajtos–Mitev, 2007).

Az állítást két részre bontva tudtam megvizsgálni. A statisztikai vizsgálathoz két nullhipotézist állítottam fel az alternatív hipotézisből kiindulva: 1. az innovációt jelentősnek tartó válaszadók között nincs kapcsolat az utód meglétével. 2. Az innovációt jelentősnek tartó válaszadók között nincs kapcsolat az utódlásterv meglétével. A két vizsgálat összegzett kereszt táblája a 6. táblázatban látható.

6. táblázat: Kereszt tábla az innováció jelentősége és a tudatos tervezés szerint

|            |                               | Potenciális utódja |             | Összesen | Utódlási terve |             | Összesen |
|------------|-------------------------------|--------------------|-------------|----------|----------------|-------------|----------|
|            |                               | Van                | Nincs       |          | Van            | Nincs       |          |
| Innovációt | Jelentősnek tartja (N=20)     | 8<br>(40%)         | 12<br>(60%) | 20       | 10<br>(50%)    | 10<br>(50%) | 20       |
|            | Nem tartja jelentősnek (N=10) | 8<br>(80%)         | 2<br>(20%)  | 10       | 2<br>(20%)     | 8<br>(80%)  | 10       |
| Összesen   |                               | 16                 | 14          | 30       | 12             | 18          | 30       |

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

Az első keresztábrára, azaz a potenciális utód meglétére vonatkozó Pearson-féle Khi-négyszet mutató értéke 4,286, amihez 0,038-as szignifikancia szint (p-érték) tartozik (az SPSS outputot az *5. számú melléklet* tartalmazza), ez a p-érték az elemzéshez választott 0,05-ös (5%-os) szignifikancia szintet nem éri el, így a keresztábra elemzés nullhipotézise, miszerint nincs összefüggés a két változó között, elutasításra kerül. Így kijelenthető, hogy a két változó közötti kapcsolat statisztikailag jelentős.

A második, utódlási tervet vizsgált keresztábra Khi négyzet értéke 2,5, a hozzá tartozó p-értéke pedig 0,114 (SPSS táblázatok az *5. számú mellékletben*). Ez jóval magasabb, mint az 5%-os szignifikancia szint, így a nullhipotézist, mi szerint nincs kapcsolat az utódlási terv meglétével, elfogadom.

Az első hipotézishez összefoglalóan elmondható, hogy igaz, hogy azok a cégek, amelyek jelentősnek tartják az innovációt, nagyobb valószínűséggel rendelkeznek kiszemelt utóddal, azonban az utódlási tervvel kapcsolatos rész nem igazolódik, mivel nincs jelentős különbség azok között a válaszadók között, akik jelentősnek vagy nem jelentősnek tartják az innovációt.

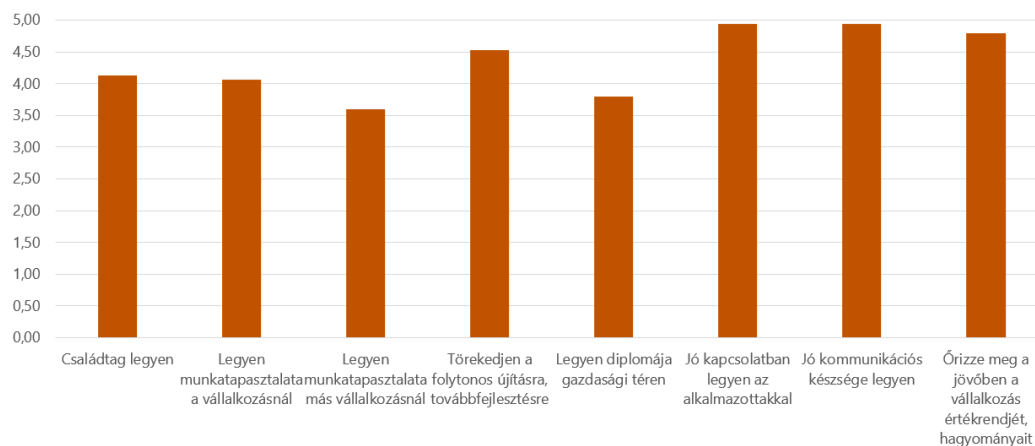
Összességében tehát az adatok részben támogatják az első hipotézist.

A második hipotézisem szintén a jelenlegi tulajdonosok válaszhaihoz kapcsolódott.

H2: Az utódlás során a vezetők fontosabbnak tartják azt, hogy az utód a családon belülről kerüljön ki, mint az utód újító szemléletét.

Itt arra voltam kíváncsi, hogy a két tényező közül a fontosabb-e az utód kiválasztásánál vagy tervezésénél a tulajdonosoknak az, hogy családtag legyen az utód, mint az, hogy az utódnak legyen innovációs hajlandósága.

Ez a hipotézis a 18. kérdéshez kapcsolódott, mely során a tulajdonosok Likert-skálán értékelhették a megadott szempontokat az utódok kiválasztása során. Az összes szempont megoszlása a *18. ábrán* látható.



18. ábra: Az utód kiválasztási szempontjainak fontossága (18. kérdés) (N=30)

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

A tétel bizonyításához T-próbát végeztem, ennek táblázatai szintén az 5. számú mellékletben találhatóak meg. A T-próba egy statisztikai teszt, amelyet arra használhatunk, hogy összehasonlítsuk két csoport átlagát. Az egy mintás T-próba az egyik leggyakrabban használt statisztikai teszt a kísérleti kutatásokban. Ezt a tesztet arra használják, hogy összehasonlítsák egy csoport átlagát egy ismert értékkel vagy elvárt értékkel (Sajtos–Mitev, 2007).

$T = -1,293$

$P = 0,206$

Korrelációs együttható =  $-0,333$

A T-próba szignifikancia értéke nagyobb, mint 0,05, ami azt jelenti, hogy a két változó közötti különbség nem tekinthető statisztikailag szignifikánsnak. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a minta alapján nem tudjuk elutasítani a nullhipotézist, azaz nem állíthatjuk, hogy lényeges különbség lenne a vezetők válaszaiban a két kérdés között.

A korrelációs együttható negatív előjelű, ami azt sugallja, hogy a két változó közötti kapcsolat negatív irányú, de mivel a szignifikancia érték nem elég alacsony, nem tekinthetjük ezt a kapcsolatot statisztikailag megalapozottnak. Ez alapján jelenleg nem tudjuk egyértelműen állítani, hogy az utódlás során a tulajdonosok fontosabbnak tartják-e azt, hogy az utód a családon belülről kerüljön ki, mint az utód újító szemléletét.

A második hipotézissel kapcsolatban továbbá a primer kutatások során figyelmes lettem egy egyezőségre az interjúban elhangzott egyik vélemény, és a kérdőív válaszai között, így azt részletesebben megvizsgáltam. Korábban hipotézisnek nem fogalmaztam meg, mivel nem tekintettem nagy jelentőséget a számára, viszont a kutatómunka során beigazolódni látszott, hogy eltérés van az első a második generációs tulajdonosok véleményei között az innováció fontosságáról az utódlás folyamatában. A két csoportot így részletesebben is megvizsgáltam független T-próbával.

Ehhez az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

H2/b: Az különböző generációs tulajdonosok eltérően vélekednek a családon belüli öröklődésről és az utód innovatív szemléletéről.

7. táblázat: A generációk közötti átlagok eltérése

|                          | Tényező                  | Csoport                  | Átlag |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Mennyire fontos, hogy... | az utód családtag legyen | Első generáció (N=18)    | 4,778 |
|                          |                          | Második generáció (N=12) | 3,167 |
|                          | legyen újító szemlélete  | Első generáció (N=18)    | 4,222 |
|                          |                          | Második generáció (N=12) | 5,000 |

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

Már a 7. táblázatban a tényezők szerinti átlagok alapján látható, hogy ellentétes irányban eltér a különböző generációk véleménye.

A megállapítást az 5. számú mellékletben lévő SPSS táblázat független T-próbája, illetve az azt összefoglaló 8. táblázat is alátámasztja.

8. táblázat: A független T-próba SPSS eredményei

|                                | T-próba értéke | T-próba szignifikanciája (p érték) |
|--------------------------------|----------------|------------------------------------|
| 18/1. az utód családtag legyen | 5,018          | 0,000                              |
| 18/4. legyen újító szemlélete  | -2,526         | 0,017                              |

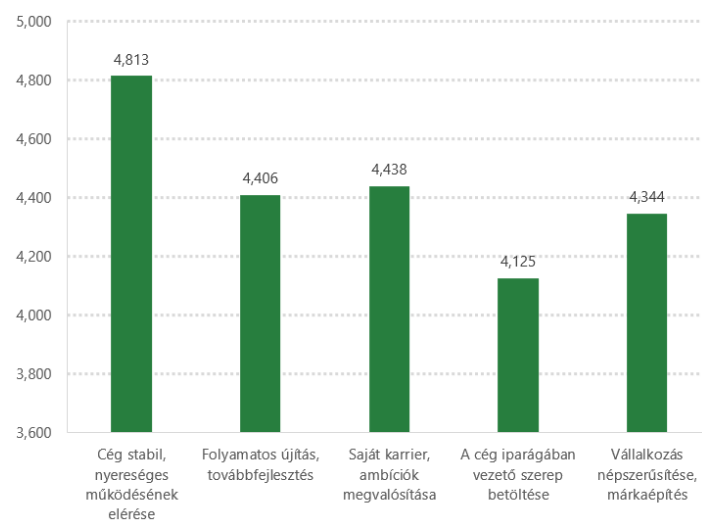
Forrás: Saját szerkesztés, 2023

Mindkét kérdés esetén 0,05-nél kisebbek a szignifikancia értékek, melyek azt bizonyítják, hogy statisztikailag jelentős az eltérés a csoportok között. A második generációs családi vállalkozás tulajdonosok sokkal kevésbé tartják már fontosnak azt, hogy családból kerüljön ki a leendő utód, illetve minden második generációs kitöltő a legnagyobb értéket adta az utód innovációs hajlandóságának.

Az utolsó hipotézisem már a potenciális utódok válaszaihoz kapcsolódott.

H3: A potenciális utódoknak, akik teljes mértékben át kívánják venni a vállalkozást, a legfontosabb jövőbeli céljaik között mutatható ki az innováció.

Ehhez csak azoknak az utódoknak a véleményére voltam kíváncsi, akik a 20. kérdésre, mi szerint át akarják-e venni a jövőben a családi vállalkozást, igennel válaszoltak. Véleményem szerint az jövőbeli célok fontosságának megállapításához az ő véleményük relevánsabb, és nagyobb valószínűséggel következne be, mint azoké, akik nem tervezik átvenni a vállalkozást, vagy még nem biztosak abban. Így a potenciális utódok közül 32 válasz került kiértékelésre.



19. ábra: **Különböző célok fontosságának átlaga azok potenciális utódok körében, akik át tervezik venni a családi vállalkozást (N=32)**

Forrás: *Saját szerkesztés, 2023*

A 19. ábrán látható, hogy a megadott jövőbeli célok mindegyikét átlagosan mennyire szeretnék elérni a potenciális utódok.

A vizsgálatot egymintás T-próba segítségével végeztem szintén az SPSS programban, 5%-os szignifikancia szint mellett.

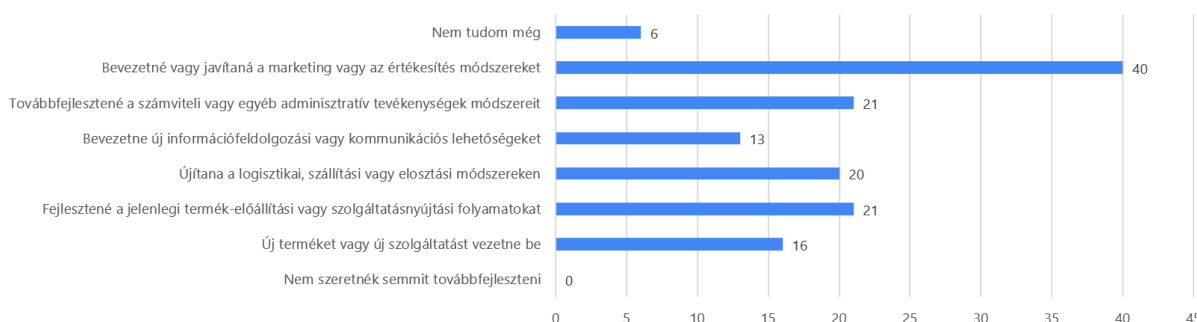
A "22/2" kérdés az innovációval kapcsolatos kérdés volt. Ezen kérdés átlaga 4,406, ami magas az 1-5-ös skálán. Ez azt mutatja, hogy az innováció fontos a válaszadók számára.

Az 5. mellékletben található "One-Sample Test" táblázatban a "22/2" kérdéshez tartozó t-érték 3,455, ami szignifikáns a 0,05-ös szinten ( $P = 0,002$ ). Ez azt jelenti, hogy az átlagos válasz jelentősen eltér a tesztértéktől (4).

Az átlagos válasz különbsége 0,4063, ami pozitív, ami azt mutatja, hogy az átlagos válasz magasabb a tesztértéknél. A 95% bizalmi intervallum alsó és felső határa között van (0,166 és 0,646), ami azt mutatja, hogy biztosak vagyunk benne, hogy az igazi átlagérték ezen intervallumon belül van.

A hipotézis alapján az eredmények azt mutatják, hogy azoknak a potenciális utódoknak, akik teljes mértékben át kívánják venni a vállalkozást, az innováció fontos célkitűzésük a jövőre nézve. Az adatok alapján megerősíthetjük a hipotézist. Ez alátámasztja a szekunder adatgyűjtés során megismert *Weiszt és Drótos (2018)* megállapítását, miszerint a magyar családi vállalkozások a második generációs során megújulnak.

Az utódok végül pedig arra is választ adtak, hogy amennyiben szeretnének involválni, azt milyen területen vagy területeken képzelik el (20. ábra). A több választási lehetőséget kiválasztható kérdés felsorolása az *OECD (2018)* által megfogalmazott innováció típusok szerint került kialakításra.



20. ábra: Az utódok által fejlesztendő területek (N=46)

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

A 20. ábra alapján a 46 kitöltőből senki nem írta azt, hogy nem szeretne innoválni, és mindössze 6-an nem tudták válaszolni, milyen területen szeretnék azt. A legtöbb válasz az üzleti folyamatinnovációról a marketing és eladási módszerek javítására érkezett (válaszok 87%-a). Az innovációk típusai szerint a többi válasz is többségében a különböző üzleti folyamatinnovációkra érkezett. A vállalkozás számára új terméket vagy szolgáltatást a többi válaszhoz képest kevesen, mindössze 16-an vezetnék be.

A megkérdezett családi vállalkozások válaszai alapján összegzésre kerültek az innováció szerepével az utódlásban kapcsolatos eredmények:

1. Azok a családi vállalkozás tulajdonosok, akik fontosnak tartják az innovációt, részben tudatos generációváltás tervezőnek tekinthetjük, mivel nagyobb valószínűséggel rendelkeznek már potenciális utóddal, mint azok a tulajdonosok, akik nem tartják jelentősnek az innovációt (keresztábra elemzés, Khi-négyzet próba).
2. A megkérdezett tulajdonosok sokkal később tervezik átadni a családi vállalkozást, mint amikor a megkérdezett potenciális utódok átvonnák azt.
3. A megkérdezett családi vállalkozás tulajdonosok összességében nem tartják fontosabbnak egymástól azt, hogy az utód családtag legyen vagy az utód újító szemléletének meglétét (T-próba).
4. Az első és második generációs tulajdonosok eltérően vélekednek a családon belüli öröklődésnek és az utód újító szemléletének fontosságáról. A második generációs családi vállalkozás tulajdonosok sokkal kevésbé tartják már fontosnak azt, hogy családból kerüljön ki a leendő utód, mint az alapítók, illetve minden második generációs kitöltő a legnagyobb értéket adta az utód innovációs hajlandóságának, míg az alapítók ehhez szignifikánsan kisebb értéket rendeltek (független T-próba).
5. Ennek ellenére a megkérdezett tulajdonosok közül egyik sem rendelkezik családon kívüli potenciális utóddal. Vagy a családon belül van kiszemeltjük, vagy egyáltalán nincs még.
6. Az utódok jövőbeli céljaik között fontos szerepet tölt be az innováció. A cég stabil, nyereséges működése és a saját karrier megvalósítása után a folyamatos fejlesztést, újítást tartják a legfontosabb célnak (T-próba).
7. A potenciális utódok a termékinnovációval szemben, inkább üzleti folyamatinnovációkat terveznek megvalósítani.

## 5. Következtetések és javaslatok

A dolgozat során egyértelművé vált, hogy szükség van a téma minél mélyebb kutatására, a családi vállalkozások nagy jelentősége, az utódlás égető problémájának megoldása és az innováció szerepének vizsgálata miatt. Az aktualitása és a szakirodalomból megismert fontossága mellett a primer adatgyűjtésből is megállapítható, hogy a gyakorlatban sincs még kiforrott, határozott terve a legtöbb magyar családi vállalkozás tulajdonosának az utódlásról.

Gyakorlati szinten az eredmények felhívják az első és második generációs családi cégek figyelmét arra, hogy az innováció különböző megközelítéseit milyen tényezők hátráltathatják, hogyan alakulhatnak ezek a megközelítések, mikre érdemes odafigyelni, hogy ne csak eltervezzük, hanem minél sikeresebben meg is valósítsuk az innovációkat.

Javaslatok, megoldási lehetőségek kerültek megfogalmazásra a családi vállalkozások innovációinak előre mozdítása érdekében. Ezek között kiemelendő a különböző egyesületekhez, szervezetekhez való kapcsolódás (házánkban például a Felelős Családi Vállalkozások Közhasznú Egyesülethez, vagy éppen a Családi Vállalkozások Országos Egyesületéhez való csatlakozás), hiszen a folyamatos szakmai támogatás mellett számos új ötlet, innováció kibontakozásában segítségükre lehetnek a cégeknek. Hangsúlyozva lett továbbá a vállalkozások professzionalizálódása, valamint a belső és külső családtagokkal való együttműködés fontossága a cég innovációs képességének előmozdítása és fenntartása érdekében. Megfogalmazásra került, hogy a családi vállalkozások innovációs tevékenységeinek akadályozó tényezői leginkább belső nehézségekből fakadnak, illetve a legtöbbet a család dimenziója okozza (például a biztonságra való törekvés, az alapító árnyéka hatás, generációk közötti konfliktusok). Ennek javításához a gyakorlatban nagyban hozzájárulna többek között a családi alkotmány megfogalmazása, mely megfelelő eszköz lehet a család dimenziójának hatékonyabb függetlenítésére az üzleti életben.

A szekunder forrásokból és a vállalkozások megkérdezése által megállapítható, hogy a magyar családi vállalkozások nem gondolkoznak kellően tudatosan az utódlás terén, nem szánnak elegendő energiát a tervezés részletes, akár írott kivitelezésre, a nemzetközi cégekkel ellentétben. Mondhatjuk úgy is, hogy fontossága ellenére az utódlás tudatossága a magyar családi vállalkozások körében még gyerekcipőben jár.

A publikációk egyre nagyobb számban foglalkoznak nemcsak a családi vállalkozások és az innováció kapcsolatával, hanem az innováció utódlásra gyakorolt hatásával, és fordítva.

A kutatás során sikeres és generációváltás előlépcsőjének tekintetem annak tudatos eltervezését, azaz a válaszadók körében az utód meglétét, illetve az utódlási terv készítését. Azt, hogy az innováció előtérbe helyezése sikeresebbé teszi az utódlást, nem jelenthetjük ki. Csak részleges szignifikáns kapcsolatot találtam azon vállalkozók körében, akik fontosnak tartják az újítást a sikeres működés érdekében azzal, hogy tudatosan tervezik-e az utódlást.

Arra az eredményre, miszerint a családi vállalkozások tulajdonosai egyaránt fontosnak tartják az utód kiválasztásánál az innovációs hajlandóságát, elmondhatjuk, hogy a családon belüli öröklés vagy az innovációs hajlandóság egyaránt fontos, nincs köztük jelentős eltérés. A szakértői interjúból kiinduló vizsgálat alapján a második generációs tulajdonosoknál viszont igen, ők statisztikailag fontosabbnak tartják az utód kiválasztásánál annak újító szemléletét, minthogy a családból kerüljön ki. Ebből arra következtetnek, hogy a második generációs tulajdonosok a már átvett céghez nem feltétlenül olyan szorosan kötődnek érzelmileg, mint az alapítók, illetve jobban belátják, hogy a vállalkozás sikeres hosszú távú működéséhez jobban hozzájárul a következő vezető újító szemlélete, mint egy vezető családtag esetleges hagyományokhoz ragaszkodó hozzáállása.

Ez alapján az mondható el a második generációs vezetőkről, hogy valószínűleg inkább választanának egy családon kívüli utódot, akinek magas az innovációs hajlandósága, mint egy családtagot, aki nem szeretne újítani. Ezzel viszont szemben áll a tény, miszerint az utód meglétének kérdésére adott válaszok között egy kitöltőnél sem szerepelt családon kívüli utód megléte. A tulajdonosoknak vagy nincs még kiszemelt utódjuk, vagy már van kiszemelt utódjuk, de a családon belül. Így arra következtetnek, hogy elméletben fontosnak tartják a tulajdonosok az utód innovációs hajlandóságát, főként a második generációban, de a gyakorlatban az utód kiválasztása még nem ez alapján valósult meg (a megkérdezett családi vállalkozásoknál).

A családi vállalkozások potenciális utódjainak válaszából arra következtettem, hogy igenis fontosnak tartják az innovációt, és amennyiben átvinnék a családi céget, a jövőbeli terveik között a cég stabil jövedelmének biztosítását, és a saját ambícióik megvalósítását követően a folyamatos újítás, továbbfejlesztés szerepel kiemelkedő helyen. Ez még nem

feltétlen jelenti azt, hogy a gyakorlatban is így történne a jövőben, de véleményem szerint az innováció gondolatban fontosnak tartása is egy pozitív, tudatos kezdeményezésnek tekinthető.

Végül a potenciális utódok feltehetőleg azért választották inkább az üzleti folyamatinnovációk jövőbeli megvalósítását, mivel azokat kevésbé érzik kockázatosnak a termékinnovációkkal szemben.

Összességében alátámaszthatom *Tagiuri és Davis*, már 1996-ban megfogalmazott állítását, miszerint a családi vállalkozásokra egy olyan kettősség jellemző, amely „kétélű kardként” egyszerre előnyökkel és hátrányokkal jár (mint például a kutatás során innovációt akadályozó tényezőként a biztonságra való törekvés, vagy éppen a különböző generációk együttműködése), így bennük rejlő kettőségi jellemzőket úgy kell kezelni, hogy próbáljuk meg maximalizálni a pozitív, és minimalizálni a negatív következményeiket. Az innovációt (többnyire még csak gondolatban, és elsősorban a második generációs vezetők) fontosabbnak tartják, mint például a szigorúan vett családon belüli öröklődést, viszont a tradíciók elengedhetetlenek, nemcsak a családi vállalkozások sikeres működéséhez, hanem az innovációk megvalósulásához is.

A dolgozat természetesen rendelkezik korlátokkal. A családi vállalkozásokkal készített kérdőív eredményei csak a mintára vonatkoznak, amely semmilyen szempontból nem tekinthető reprezentatívnak. A lehetséges jövőbeli kutatási irányok között szerepel a családi vállalkozások innovációinak gyakorlatban történő lehetséges megvalósítási módjai, a családi vállalkozások utódlásának részletesebb, esetleg ismételt interjúkon keresztüli megismerése, vagy éppen az utód kiválasztása során a kiválasztási kritériumok mindegyikének (nem csak az innovációs szempont) vizsgálata. A jövőben szeretném folytatni a téma kutatását, többek között az egyetem doktori képzésének keretein belül.

## Összefoglalás

Diákköri dolgozatomban a családi vállalkozásokat vizsgáltam meg. Az egyik legnagyobb kihívás a családi vállalkozásoknak a sikeres utódlás véghezvitele, amely egyben a jövőjüket jelenti. Céljuk a hosszú távú fennmaradás, amelyhez pedig egyaránt elengedhetetlen az innováció megléte.

A kutatás fő célja a családi vállalkozások egyedi jellemzőinek feltárása, melyek hozzájárulnak ahhoz, hogy egyes családi cégek miért innovatívak, és egyesek miért nem. A családi vállalkozások és az innováció általános kapcsolatának vizsgálatán felül egy új aspektusból, az utódlás szempontjából vizsgáltam az innováció jelentőségét.

A családi vállalkozások és a generációváltás jelentősége napjainkban megkérdőjelezhetetlen, így releváns és megalapozott a kutatás témája.

Egy részletes szakirodalmi áttekintés után, melyben a családi vállalkozások, az utódlás és az innováció külön-külön összegzésre került, az anyag és módszer fejezetben a kutatás módszertana lett ismertetve. Az eredmények első két fejezetéhez, a családi vállalkozások és az innováció kapcsolatához általánosságban, és az innováció elősegítéséhez szekunder kutatást és szakértői interjú keretében primer kutatást végeztem. Az interjúalany személyében Boross Dávid, a Felelős Családi Vállalkozások Közhasznú Egyesületnek az elnöke tisztelt meg. Az eredmények harmadik és egyben utolsó fejezetéhez kérdőíves megkérdezéssel kértem ki a családi vállalkozások jelenlegi tulajdonosainak és potenciális utódjainak a véleményét.

A szekunder forrásokra a tanulmányaim során megismert adatbázisok segítségével bukkantam, többek között elsősorban a ScienceDirect, a UDiscover és a Google Scholar adatbázisok által. A talált publikációk és a szakértővel folytatott interjú során feltártam, hogy az egyes szakirodalmak hogyan viszonyulnak a családi vállalkozások és az innováció kapcsolatához. Ezt követően megpróbáltam összegyűjteni azokat az okokat, amelyek a negatív vagy éppen pozitív véleményeket eredményezik, illetve ezek külső, belső vagy éppen egyénhez vagy szervezethez köthető okok. Végül megoldási javaslatokat fogalmaztam meg a negatív megállapításokhoz vezető okok elkerülésére, kiküszöbölésére.

A családi vállalkozások körében végzett kérdőív eredményei egyaránt ismertetésre kerültek, mely során többek között arra kerestem választ, hogy milyen tényezők befolyásolják

a jelenlegi tulajdonosokat a potenciális utódok kiválasztásánál, fontosabb szerepet tölt-e be a családon belüli öröklődés, mint az utód innovációs szemlélete.

Bízom benne, hogy egyéni következtetések levonásával hozzá tudok járulni a jövőben a családi vállalkozások eredményes generációváltásához, az innovációk megvalósításához, azáltal, hogy a tulajdonosok sikeresen be tudják a jövőben építeni a megfogalmazott javaslatokat a működésükbe, amennyiben pedig fennáll az utódlás kérdése is, mérlegelni tudják a potenciális utód keresésénél az eredmények alapján az egyes tényezők, különösképpen az innovatív szemlélet fontosságát.

## Irodalomjegyzék

1. 2003. évi innovációs törvény (2003): 2003. évi XC. törvény a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapról. <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0300090.TV>, letöltés dátuma: 2023. 09. 12.
2. Arató B. (2023): A családi alkotmány fogalma, célja lehetséges megjelenési formái. Glossa Iuridica 10. évf. 1-2. sz. ISSN: 2064-6887. Budapest. DOI: <https://doi.org/10.55194/GI.2023.1-2.2>
3. Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó. Budapest. ISBN: 9635065639 286-287, 336-337. p.
4. Baltazar, J. R. – Fernandes, C. I. – Ramadani, V. – Hughes, M. (2023): Family business succession and innovation: a systematic literature review. Review of Managerial Science, 1-24. sz.
5. Baron, J. – Lachenauer, R. (2021): Do Most Family Businesses Really Fail by the Third Generation? Family Businesses. <https://hbr.org/2021/07/do-most-family-businesses-really-fail-by-the-third-generation>, letöltés dátuma: 2023. 09. 20.
6. Baros-Tóth Á. (2022): Mi is az a családi vállalkozás? – A családi vállalkozások meghatározásának problematikája. Tudásmenedzsment, 23. évf. 2. sz., 68-81. DOI: 10.15170/TM.2022.23.2.6
7. Bánáti A. – Gólya Á. – Harsch L. – Páldeák K. (2023): A legértékesebb családi cégek 2023. <https://forbes.hu/lists/a-legertekesebb-csaladi-cegek-2023/>, letöltés dátuma: 2023. 09. 09.
8. Budapest LAB (2017): Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás, <https://budapestlab.hu/index.php/az-elso-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/>, letöltés dátuma: 2023. 09. 19.
9. Budapest LAB (2020): Sokan vannak, de mennyien lesznek a családi cégek? <https://budapestlab.hu/index.php/sokan-vannak-de-mennyien-lesznek-a-csaladi-cegek/>, letöltés dátuma: 2023. 09. 04.
10. Buzás N. (2007): Innovációmenedzsment a gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-05-8467-8
11. Calabrò, A. – Vecchiari, M. – Gast, J. – Campopiano, G. – De Massis, A. – Kraus, S. (2019): Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. International journal of management reviews, 21. évf. 3. sz. pp. 317-355.
12. Cesaroni, F. M. – Chamocho Díaz, G. D. - Sentuti, A. (2021): Family firms and innovation from founder to successor. Administrative Sciences, 11. évf. 2. sz. pp. 54.
13. Chikán A. (2020): Vállalatgazdaságtan. Akadémiai Kiadó. Budapest. DOI: <https://doi.org/10.1556/9789634545897>
14. Classen, N. – Carree, M. – Van Gils, A. – Peters, B. (2014): Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. Small Business Economics, 42. sz. pp. 595-609.
15. Civelek, M. – Ključnikov, A. – Fialova, V. – Folvarčnà, A. – Stoch, M. (2021): How innovativeness of family-owned SMEs differ depending on their characteristics?. Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 16. évf. 2. sz. pp. 413-428.
16. Consultant companies (2023): Példák utódlást segítő cégekre. <https://www.bsmconsulting.com/services-consulting-succession-planning>, <https://www.dhrglobal.com/capability/leadership-consulting/organizational-development/succession-planning/>, <https://www.stantonchase.com/services/succession-planning>, letöltés dátuma: 2023. 09. 20.

17. CSAVE (2023): A Családi Vállalkozások Országos Egyesületének hivatalos honlapja, <https://csave.hu>, letöltés dátuma: 2023. 08. 30.
18. Csákné Filep J. (2012): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás. Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem
19. Csizmadia T. (2023): Innováció versus minőségmenedzsment - avagy az oximoron feloldása. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634548799>
20. Damanpour, F. – Walker, R. M. – Avellaneda, C. N. (2009): Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46. évf. 4. sz. pp. 650–675. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x
21. De Massis, A. – Sharma, P. – Chua, J. H. – Chrisman, J. J. (2012): *Family Business Studies: An Annotated Bibliography*. Edward Elgar Publishing Inc. pp. 13.
22. Drótos G. – Wieszt A. – Meretei B. – Vajda É. (2019): Családi vállalkozások Magyarországon–Kutatási jelentés a 2017–18-as magyar családi vállalkozási felmérésről. Kutatási jelentés. Corvinus - Center of Family Business. [http://magyarvallalatok2030.hu/wp-content/uploads/2019/04/kutata%CC%81s\\_2018\\_CFB\\_\\_PRESS.pdf](http://magyarvallalatok2030.hu/wp-content/uploads/2019/04/kutata%CC%81s_2018_CFB__PRESS.pdf), letöltés dátuma: 2023. 09. 08.
23. Duran, P. – Kammerlander, N. – van Essen, M. – Zellweger, T. (2016): Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *Academy of Management Journal*, 59. évf. 4. sz. pp. 1224–1264. doi:10.5465/amj.2014.0424
24. Erdogan, I. – Rondi, E. – De Massis, A. (2020): Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 44. évf. 1. sz. pp. 20-54.
25. FBN-H (2023): A Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Egyesület <https://www.fbn-h.hu/>, letöltés dátuma: 2023. 08. 31.
26. Filep J. – Szirmai P. (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. 37. évf. 6. sz. pp. 16-24.
27. Gaason, R. – Errington, A. (1999): *Családi farmgazdaság*. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó. Budapest. ISBN: 9633562813, pp. 188-202
28. Gusenbauer, M. – Schweiger, N. – Kurt Matzler, K. – Hautz, J. (2023): Innovation Through Tradition: The Role of Past Knowledge for Successful Innovations in Family and Non-family Firms. *Family Business Review* 2023, 36. évf. 1. sz. pp. 17–36. DOI: <https://doi.org/10.1177/08944865221147955>
29. Iványi A. Sz. – Hoffer I. (2021): *Innováció a vállalkozásfejlesztésben*. Aula Kiadó. Budapest. ISBN: 9789639698826. pp. 33.
30. Kása R. – Radácsi L. – Csákné Filep J. (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97. évf. 2. sz. pp. 146 - 174. DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
31. Kimberly, J.R. (1981): Managerial innovation. In: Nystrom, P.C., & Starbuck, W.H. (eds). *Hand Book of Organization Design*. Oxford University Press, New York, 1. évf. pp. 84-104.
32. KSH (2021): Kutatás-fejlesztés, innováció. <https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz34.html>, letöltés dátuma: 2023. 09. 14.
33. KSH (2023): 9.1.1.3. A regisztrált vállalkozások száma nemzetgazdasági ág szerint [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0003.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0003.html), letöltés dátuma: 2023. 09. 18.
34. Leach, P. (2015): *Családi vállalkozások*. HVG Kiadó Zrt. Budapest. ISBN: 9789633045381, pp. 246, 256.
35. Le Breton–Miller, I. – Miller, D. – Steier, L. P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28. évf. 4. sz. pp. 305-328.

36. Lorenzo, D. – Núñez-Cacho, P. – Akhter, N. – Chirico, F. (2022): Why are some family firms not innovative?: Innovation barriers and path dependence in family firms. *Scandinavian Journal of Management*, 38. évf. 1. sz. pp. 101182.
37. Makray-Rózsás Á. (2022): Az innovációs életciklus szakaszai és az innováció érettségi modelljei. IN: A kis- és középvállalkozások innovációja. Szerk.: Stukovszky T – Illyés P. Akadémia Kiadó, Budapest. ISBN: 9789634548348
38. Marcus L. (2023): The Most Innovative Companies in 2023. <https://www.visualcapitalist.com/most-innovative-companies-2023/>, letöltés dátuma: 2023. 09. 26.
39. Matsushashi, K. (2013): An introduction to the challenges & rewards of family owned businesses. <https://www.slideshare.net/kmatsu81/family-business-101>, letöltés dátuma: 2023. 09. 19.
40. Mosolygó-Kiss Á. – Heidrich B. – Chandler, N. G. (2022): Apám nehéz álmodt ígér? A társas-érzelmi vagyon prioritásának változása a generációváltó családi vállalkozásokban. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 53. évf. 8-9. sz. pp. 115-129.
41. 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. évf. 80. sz. pp. 427-461.
42. Nagy A. – Tobak J. (2017): Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. Taylor, 9. évf. 2. sz. pp. 188-196.
43. Neufeld, D. (2022): Mapped: The Most Innovative Countries in the World in 2022 <https://www.visualcapitalist.com/most-innovative-countries-2022/>, letöltés dátuma: 2023. 09. 14.
44. Nieto, M. J. – Santamaria, L. – Fernandez, Z. (2015): Understanding the innovation behavior of family firms. *Journal of Small Business Management*, 53. évf. 2.sz. pp. 382-399.
45. OPTEN (2020): A hazai cégek 40 százaléka családi jellegű vállalkozás. Közlemény. [https://www.opten.hu/kozlemenyek/a-hazai-cegek-40-szazaleka-csaladi-jellegu-vallalkozas?fbclid=IwAR1EIu0SxJd0UAtMFoPPpHihWrEt5W-LIxucnxKgiH\\_L2PgmkmytrmiAKIw](https://www.opten.hu/kozlemenyek/a-hazai-cegek-40-szazaleka-csaladi-jellegu-vallalkozas?fbclid=IwAR1EIu0SxJd0UAtMFoPPpHihWrEt5W-LIxucnxKgiH_L2PgmkmytrmiAKIw), letöltés dátuma: 2023. 09. 04.
46. OECD/Eurostat (2018): Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
47. Pierce, M. (2023): The Oldest Businesses in Every Country Around the World. <https://wyomingllcattorney.com/Blog/Oldest-Business-Every-Country-Around-World>, letöltés dátuma: 2023. 09. 20.
48. Radácsi L. – Csákné Filep J. – Timár G. (2022): Családi vállalkozások kutatása a Budapesti Gazdasági Egyetemen. In: BGE Szemelvények. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, pp. 182-189. ISBN 978-615-6342-49-2
49. Reina, W. – Pla-Barber, J. – Villar, C. (2022): Socioemotional wealth in family business research: A systematic literature review on its definition, roles and dimensions. *European Management Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.009>
50. Sajtos L. – Mitev, A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó. Budapest. ISBN: 9789639659087
51. Schumpeter, J.A. (1928): The instability of capitalism. *The Economic Journal*, 38. évf. 151. sz. pp. 361–386.

52. Tagiuri, R. – Davis, J. (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9. évf. 2. sz. pp. 199–208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
53. Thompson, V.A. (1965): Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10. évf. 1. sz. pp. 1–20.
54. Tobak J. (2018): A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében. Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem
55. Tobak J. – Nábrádi A. (2020): The TONA model: A New methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.003>
56. Tobak J. – Nábrádi A. – Nagy A. (2021): Tenyérből tenyérbe. *Hitelgarancia*. 6. évf. 2. szám
57. Tobak J. – Nagy A. – Pető K. – Fenyves V. – Nábrádi, A. (2018): The main factors determining effective operation in case of a family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. doi:10.1108/ijeb-04-2018-0203
58. Toska, A., Ramadani, V., Dana, L.-P., Rexhepi, G. and Zeqiri, J. (2022): "Family business successors' motivation and innovation capabilities: the case of Kosovo", *Journal of Family Business Management*, 12. évf. 4. sz. pp. 1152-1166. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0136>
59. Uni-corvinus (2023): Családi Vállalatok Központ bemutatása. <https://www.uni-corvinus.hu/fooldal/kutatas/intezeti-kutatokozpontok/csaladi-vallalatok-kozpont/>, letöltés dátuma: 2023. 08. 30.
60. Vecsenyi J. (2017): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634542254>
61. Wieszt A. – Drótos Gy. (2018): Családi vállalkozások Magyarországon. In: Kolosi T. - Tóth I. Gy., Társadalmi riport 2018. TÁRKI Társadalomkutatási Intézet Zrt. Budapest. pp. 233–247. ISSN 1216-6561

## **Mellékletek**

# 1. sz. Melléklet: A szekunder kutatás keresési eredményei a különböző adatbázisokban

ScienceDirect

Find articles with these terms

Title, abstract, keywords: "FAMILY BUSINESS" AND "INNOVATION" X

Advanced search

42 results

Refine by:

Years

Article type

Publication title

Research article

Origin matters: The institution imprint effect and green innovation

Finance Research Letters, 11 September 2022

Chen Cheng, Siming Li, ... Suge Zhang

Research article Open access

Communicating innovation and sustainability in family businesses

Heliyon, 24 November 2022

Chanun Sombboonvechokarn, Tatri Taiphapoon, ... Sukree Sinthupinyo

View PDF

Want a richer search experience?

Sign in for article previews, additional search fields & filters, and multiple article d

Sign in

ScienceDirect

Find articles with these terms

Title, abstract, keywords: "FAMILY BUSINESS" AND "INNOVATION" AND "GENERATION" X

Advanced search

9 results

Refine by:

Years

Publication title

Research article Open access

Communicating innovation and sustainability in family businesses th

Heliyon, 24 November 2022

Chanun Sombboonvechokarn, Tatri Taiphapoon, ... Sukree Sinthupinyo

View PDF

Research article

A selection model for innovation strategies in family SMEs

Computers & Industrial Engineering, 11 September 2022

Shawei Jing, Kaixuan Hou, ... Junai Yan

Want a richer search experience?

Sign in for article previews, additional search fields & filters, and multiple article dow

Sign in

UNIVERSITY OF DEBRECEN

(SubjectTerms:("FAMILY BUSINESS")) AND (SubjectTerms:("INNOVATION"))

Selected

Clear all

3 years X

55 results

Refine your search

Library Catalog

Physical Books in Library Catalog

eBook Full Text Online

Add results beyond your library's collection

Full Text Online

Scholarly & Peer-Reviewed

1

Servitization through willingness paradox by Rondi, Emanuela; Journal of business res

Services constitute st currently called to ser

Journal Article

Citations Cited by

2

Open Innovation i

UNIVERSITY OF DEBRECEN

(SubjectTerms:("FAMILY BUSINESS")) AND (SubjectTerms:("INNOVATION")) AND ("GENE

Selected

Clear all

3 years X

13 results

Refine your search

Library Catalog

Physical Books in Library Catalog

eBook Full Text Online

Add results beyond your library's collection

Full Text Online

Scholarly & Peer-Reviewed

Peer-Reviewed

Open Access

1

Size of business unit as a factor influenc analysis of SMEs operating in the Centr

by Polák, František; Marková, Peter

Administrative sciences, 09/2021, Volume 11, Issue :

The issue of using marketing communication too of the usual procedures is usually influenced by...

Journal Article

PDF

Full Text On

Citations Cited by Cites

2

The Impact of the Management Control : Maintain the Organization for Future Ger

by Frezatti, Fábio; de Souza Bido, Diógenes; Mu

Journal of the knowledge economy, 06/2023, Volume ...)

and the management control structure, as we intention to maintain the organization for future g

Journal Article

PDF

Full Text On

Google Tudós

"FAMILY BUSINESS" AND "INNOVATION"

Cikkek

Nagyjából 18 100 találat (0,10 másodperc)

Bármikor

2023 óta

2022 óta

2019 óta

Egényi tartomány...

2020

Keresés

Rendezés relevancia szerint

Rendezés dátum szerint

Bármilyen típus

Áttekintő cikkek

szabadalmak is

idézetek megjelenítése

Értesítés létrehozása

Family business succession and innovation: a systematic literature r

J.R.Baltazar, C.Fernandes, V.Ramadan... - Review of Managerial ..., 2023 - Springer

..., and Obstacles to Innovation. This research contributes to family business and manag science by systematically mapping and classifying the literature on innovation and family ...

☆ Mentés 99 Hivatkozás Idézetek száma: 8 Kapcsolódó cikkek Mind a(z) 4 változat

Sustainability in tourism as an innovation driver: An analysis of family reality

G.C.Elmo, G.Arcece, M.Valeri, S.Poponi, F.Pacchera - Sustainability, 2020 - mdpi.com

..., this analysis focuses on the innovation drivers and sustainability drivers identified withi ... family dynamics, sustainability practices, innovation drivers and case studies were analy

☆ Mentés 99 Hivatkozás Idézetek száma: 101 Kapcsolódó cikkek Mind a(z) 9 változat

HTML Family business adapting a new digital-based economy: Opport and challenges for future research

L.Zapata-Cantu, R.Sanguino, A.Barroso... - Journal of the ..., 2023 - Springer

..., can act as either catalysts or inhibitors to innovation. Therefore, the crisis context and re strategic responses create essential and exciting questions for family business scholars. ...

☆ Mentés 99 Hivatkozás Idézetek száma: 27 Kapcsolódó cikkek Mind a(z) 9 változat

Family business successors' motivation and innovation capabilities: of Kosovo

A.Toska, V.Ramadan, I.P.Dana, G.Rexhepi... - ..., 2022 - emerald.c

... The findings of this study show that the second generation is motivated to continue the fa business. ... mindset and also after entering the family business have generated innovati

Google Tudós

"FAMILY BUSINESS" AND "INNOVATION" AND "GENERATION"

Cikkek

Nagyjából 16 000 találat (0,13 másodperc)

Bármikor

2023 óta

2022 óta

2019 óta

Egényi tartomány...

2020

Keresés

Rendezés relevancia szerint

Rendezés dátum szerint

Bármilyen típus

Áttekintő cikkek

szabadalmak is

idézetek megjelenítése

Értesítés létrehozása

Family business successors' motivation and innovation capabilities of Kosovo

A.Toska, V.Ramadan, I.P.Dana, G.Rexhepi... - ..., 2022 - emerald.c

... The findings of this study show that the second generation is motivated to continue th business. ... mindset and also after entering the family business have generated innovati

☆ Mentés 99 Hivatkozás Idézetek száma: 17 Kapcsolódó cikkek Mind a(z) 2 változat

HTML Generation AI and family business: a perspective article

F.Lannon, R.Lyons, C.O'Connor - Journal of Family Business ..., 2023 - emerald.c

...) as a significant opportunity for growth among family businesses, highlighting the nee future research to attain a clear picture of the next generation of family business succe

☆ Mentés 99 Hivatkozás Idézetek száma: 3 Kapcsolódó cikkek Mind a(z) 4 változat

Talking about (my) generation: The use of generation as rhetorical family business

C.Lubinski, W.B.Gartner - Family Business Review, 2023 - journals.sagepub.com

... The concept of "generation" in family business scholarship is ... are more establish "generation" as a category of ... Identify four usages of "generation" by which these nar

☆ Mentés 99 Hivatkozás Idézetek száma: 3 Kapcsolódó cikkek Mind a(z) 4 változat

Family business succession and innovation: a systematic literatur

J.R.Baltazar, C.Fernandes, V.Ramadan... - Review of Managerial ..., 2023 - Springer

... Many family businesses do not make it beyond the second generation. Various autho the challenge of family business often involves surviving through to the third generatio

☆ Mentés 99 Hivatkozás Idézetek száma: 8 Kapcsolódó cikkek Mind a(z) 4 változat

64

## **2. sz. Melléklet: A Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesülettel készített interjú kérdései**

1. A családi vállalkozások és az innováció kapcsolatáról általánosságban:

- A családi vállalkozásokkal kapcsolatos tapasztalatai alapján Ön szerint mi a legnagyobb kihívás a magyar családi vállalkozásoknak manapság?
- Ön szerint milyen szerepet játszik az innováció a családi vállalkozás hosszú távú sikerében és fenntarthatóságában?
- A magyar családi vállalkozásokat általánosságban mennyire tartja innovatívnak? Saját cégét hova sorolná?

2. A családi vállalkozások innovációs tevékenységének növelésével kapcsolatos kérdések:

- Ön szerint mi okozza azt, hogy a szakirodalmak többsége egyáltalán nem tartja innovatívnak a családi vállalkozásokat, és hogyan lehetne javítani rajta?
- Tapasztalatai alapján kérnek-e a vállalkozások segítséget innovatív ötletek megvalósításában?
- Hogyan ösztönzik, támogatják az innovatív ötletek megvalósítását az egyesületen belül?

3. Az innováció szerepével kapcsolatos kérdések a generációváltásban:

- Ön szerint szükség lenne az innovációra, mint kiválasztási kritériumra tekinteni az utódválasztásnál?
- Ön szerint a családi vállalkozások jelenlegi tulajdonosai mit tartanak fontosabbnak? A családon belüli öröklődést, vagy a potenciális utód innovációs hajlandóságát / újtó szemléletét? Személy szerint Ön melyiket tartaná fontosabbnak?

## **3. sz. Melléklet: Családi vállalkozások megkeresésének felkérő üzenete**

Tisztelt                      ! Tisztelt                      család!

Tóth Boglárka vagyok, és cégüknek családi vállalkozás jellege miatt keresem fel Önöket, mely információt a weboldalukon találtam.

Amennyiben idejük engedi, és van legfeljebb 3-4 percük, nagyon hálás lennék, ha a kérdőívem kitöltésével hozzá tudnának járulni a diplomadolgozatom elkészítéséhez:  
<https://forms.gle/cjMMj2XaDCzmZHSLA>

Dolgozatom témája a családi vállalkozások és az innováció kapcsolata, illetve az utódlás során az innováció szerepe. Témaválasztásomat az indokolja, hogy szüleim családi vállalkozásába nekem is sikerült az évek során beletámaszkodni és segítenem.

A kérdőív teljesen anonim módon is megválaszolható, illetve a családi vállalkozás jelenlegi tulajdonosai, és potenciális utódjai egyaránt kitölthetik.

Nagyon köszönöm előre is, ha kitöltik, sokat jelent a kutatásomhoz! További szép napot kívánok!

Üdvözlettel:

Tóth Boglárka

Vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgató

[tothbogi0625@gmail.com](mailto:tothbogi0625@gmail.com)

## 4. sz. Melléklet: A családi vállalkozásokkal készített kérdőív kérdései

### 1. Általános és demográfiai kérdések a kitöltőről és a vállalkozásról

1. Az Ön szerepe a családi vállalkozásban \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Családi cég jelenlegi tulajdonosa (generációváltásban: az átadó)  
Ugrás a(z) 12. kérdésre
- ☐ Leendő tulajdonos (potenciális utód) Ugrás a(z) 19. kérdésre

2. Családi vállalkozásának neve (Nem kötelező)

\_\_\_\_\_

3. Családi vállalkozás alapításának éve (Nem kötelező)

\_\_\_\_\_

4. Ön hányadik generációját képviseli a családi vállalkozásnak? \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Első (alapító tag)
- ☐ Második (abban az esetben ha például az Ön szülei az alapítók)
- ☐ Harmadik generáció vagy a felett

5. Az Ön életkora (Nem kötelező)

\_\_\_\_\_

6. Az Ön neme (Nem kötelező)

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

7. Családi vállalkozásának főtevékenysége gazdasági ágazat szerint \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
- ☐ Bányászat, kőfejtés
- ☐ Feldolgozóipar
- ☐ Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás
- ☐ Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés
- ☐ Építőipar
- ☐ Kereskedelem, gépjárműjavítás
- ☐ Szállítás, raktározás
- ☐ Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- ☐ Információ, kommunikáció
- ☐ Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- ☐ Ingatlanügyletek
- ☐ Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- ☐ Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
- ☐ Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás
- ☐ Oktatás
- ☐ Humán-egészségügyi, szociális ellátás
- ☐ Művészet, szórakoztatás, szabad idő
- ☐ Egyéb szolgáltatás

8. Melyik vármegyében helyezkedik el a családi vállalkozás székhelye? (Nem kötelező)

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Bács-Kiskun
- ☐ Barany
- ☐ Békés
- ☐ Borsod-Abaúj-Zemplén
- ☐ Csongrád-Csanád
- ☐ Fejé
- ☐ Győr-Moson-Sopron
- ☐ Hajdú-Bihar
- ☐ Heves
- ☐ Jász-Nagykun-Szolnok
- ☐ Komárom-Esztergom
- ☐ Nógrád
- ☐ Pest
- ☐ Somogy
- ☐ Szabolcs-Szatmár-Bereg
- ☐ Tolna
- ☐ Vas
- ☐ Veszprém
- ☐ Zala

9. Családi vállalkozásának gazdasági társasági formája \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ korlátolt felelősségű társaság (kft)
- ☐ részvénytársaság (rt)
- ☐ közkereseti társaság (kkt)
- ☐ betéti társaság (bt)

10. Családi vállalkozásának alkalmazotti létszáma \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 10 fő alatt
- ☐ 10 és 50 fő között
- ☐ 50 és 250 fő között
- ☐ 250 fő felett

11. Családi vállalkozásában hány százalék az Ön tulajdonosi része? (Nem kötelező válaszolni)

\_\_\_\_\_

## 2. Jelenlegi tulajdonos kérdései:

12. Kik azok a családtagok, aki szintén a vállalkozás tulajdonosai? \*

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Házastárs  
☐ Gyermekek  
☐ Testvér  
☐ Szülő  
☐ Nagyszülő  
☐ Egyéb: \_\_\_\_\_

13. Hány éven belül tervezi vállalkozása átadását (amennyiben tervezi)? \*

Soranként csak egy oválisat jelöljön be.

- ☐ 5 éven belül  
☐ 5 és 10 év között  
☐ 10 évnél később  
☐ Nem tervezem átadni

14. Van kiszemelt / potenciális utódja (vagy éppen utódjai), akinek a jövőben átadná a céget?

Soranként csak egy oválisat jelöljön be.

- ☐ Még nem tartom szükségesnek az utódkeresést  
☐ Még nincs kiszemelt utód  
☐ Igen, a családon belül  
☐ Igen, a családon kívül  
☐ Egyéb: \_\_\_\_\_

15. Van utódlási terve? \*

Soranként csak egy oválisat jelöljön be.

- ☐ Nincs, mivel úgy gondolom, nincs szükség rá.  
☐ Még nincs, de szeretném eltervezni a jövőben.  
☐ Van, de csak gondolatban terveztem el.  
☐ Van, írott formában is.

16. Kérem, jelölje, Ön szerint az alábbi tényezők mennyire járulnak hozzá a vállalkozás hosszú távú, sikeres működéséhez?

- 1 - egyáltalán nem járul hozzá  
3 - semleges  
5 - jelentősen hozzájárul

Soranként csak egy oválisat jelöljön be.

|                                                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Vezető személyes adottságai, képességei               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Szaktudás, technológia ismerete                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Generációk közötti sikeres együttműködés              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Folyamatos újításra, továbbfejlesztésre való törekvés | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Szerencse megléte                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Az alábbi újítások közül **végrehajtotta valamelyiket** vállalkozásában az elmúlt 3 évben? \*

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Új terméket vagy új szolgáltatást vezetett be  
☐ Fejlesztette a termék-előállítási vagy szolgáltatásnyújtási folyamatokat  
☐ Újított a logisztikai, szállítási vagy elosztási módszereken  
☐ Bevezetett új információfeldolgozási vagy kommunikációs lehetőségeket  
☐ Továbbfejlesztette a számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszereit  
☐ Bevezette vagy javította a marketing vagy az értékesítés módszereket  
☐ Ezek közül egyiket sem  
☐ Egyéb: \_\_\_\_\_

18. Kérem, skálán jelölje, az alábbi szempontokat mennyire tartja fontosnak az **utód kiválasztásánál**? \*

- 1 - egyáltalán nem fontos  
3 - semleges  
5 - nagyon fontos

Soranként csak egy oválisat jelöljön be.

|                                                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Családtag legyen                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Legyen munkatapasztalata a vállalkozásnál                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Legyen munkatapasztalata más vállalkozásnál                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Törekedjen a folytonos újításra, továbbfejlesztésre           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Legyen diplomája gazdasági téren                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jó kapcsolatban legyen az alkalmazottakkal                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jó kommunikációs készsége legyen                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Őrizze meg a jövőben a vállalkozás értékrendjét, hagyományait | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 3. Potenciális utód kérdései:

19. Milyen módon vesz részt a családi vállalkozás életében? \*

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Alkalmanként segítők  
☐ Alkalmazottként  
☐ Tulajdonosként  
☐ Egyéb: \_\_\_\_\_

20. Tervezi-e a jövőben teljes mértékben átvenni a céget? \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen  
☐ Nem  
☐ Még nem döntöttem el  
☐ Nem tervezem átvenni  
☐ Egyéb: \_\_\_\_\_

21. Amennyiben igen, hány éven belül tervezi a vállalkozás átvételét? (Nem kötelező)

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 5 éven belül  
☐ 5 és 10 év között  
☐ 10 évnél később

22. Az alábbi célok milyen fontosak lennének Önnek a jövőben, mint cégvezető? \*

1 - egyáltalán nem fontos

3 - semleges

5 - nagyon fontos

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

|                                            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cég stabil, nyereséges működésének elérése | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Folyamatos újítás, továbbfejlesztés        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saját karrier, ambíciók megvalósítása      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A cég iparágában vezető szerep betöltése   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vállalkozás népszerűsítése, márkaeépítés   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

23. Szeretne-e valamilyen újítást, továbbfejlesztést végrehajtani a családi vállalkozáson, és ha igen, azt milyen területeken képzei el? \*

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Nem szeretnék semmit továbbfejlesztetni  
☐ Új terméket vagy új szolgáltatást vezetne be  
☐ Fejlesztené a jelenlegi termék-előállítási vagy szolgáltatásnyújtási folyamatokat  
☐ Újítna a logisztikai, szállítási vagy elosztási módszereken  
☐ Bevezetne új információfeldolgozási vagy kommunikációs lehetőségeket  
☐ Továbbfejlesztené a számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszereit  
☐ Bevezetné vagy javítaná a marketing vagy az értékesítés módszereket  
☐ Nem tudom még  
☐ Egyéb: \_\_\_\_\_

## 5. sz. Melléklet: A családi vállalkozások kérdőívének SPSS táblázatai

Első hipotézishez tartozó Khi-négyzet táblák eredményei:

### Chi-Square Tests

|                                    | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square                 | 4,286 <sup>a</sup> | 1  | ,038                  |                      |                      |
| Continuity Correction <sup>b</sup> | 2,829              | 1  | ,093                  |                      |                      |
| Likelihood Ratio                   | 4,527              | 1  | ,033                  |                      |                      |
| Fisher's Exact Test                |                    |    |                       | ,058                 | ,045                 |
| N of Valid Cases                   | 30                 |    |                       |                      |                      |

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,67.

b. Computed only for a 2x2 table

### Chi-Square Tests

|                                    | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square                 | 2,500 <sup>a</sup> | 1  | ,114                  |                      |                      |
| Continuity Correction <sup>b</sup> | 1,406              | 1  | ,236                  |                      |                      |
| Likelihood Ratio                   | 2,647              | 1  | ,104                  |                      |                      |
| Fisher's Exact Test                |                    |    |                       | ,235                 | ,117                 |
| N of Valid Cases                   | 30                 |    |                       |                      |                      |

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Második hipotézishez tartozó T-próba eredményei:

### 1. Paired Samples Correlations

|                      | N  | Correlation | Sig. |
|----------------------|----|-------------|------|
| Pair 1 18/1. & 18/4. | 30 | -,333       | ,072 |

### 2. Paired Samples Statistics

|              | Mean  | N  | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------|-------|----|----------------|-----------------|
| Pair 1 18/1. | 4,133 | 30 | 1,1666         | ,2130           |
| 18/4.        | 4,533 | 30 | ,8996          | ,1642           |

### 3. Paired Samples Test

|        |               | Paired Differences |                |                 |                                           |       | t      | df | Sig. (2-tailed) |
|--------|---------------|--------------------|----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|--------|----|-----------------|
|        |               | Mean               | Std. Deviation | Std. Error Mean | 95% Confidence Interval of the Difference |       |        |    |                 |
|        |               |                    |                |                 | Lower                                     | Upper |        |    |                 |
| Pair 1 | 18/1. – 18/4. | -,4000             | 1,6938         | ,3092           | -1,0325                                   | ,2325 | -1,293 | 29 | ,206            |

Második „b” hipotézishez tartozó független T-próba eredményei:

### 1. Group Statistics

|       | 2.    | N  | Mean  | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------|-------|----|-------|----------------|-----------------|
| 18/1. | ELSO  | 18 | 4,778 | ,4278          | ,1008           |
|       | MASOD | 12 | 3,167 | 1,2673         | ,3658           |
| 18/4. | ELSO  | 18 | 4,222 | 1,0603         | ,2499           |
|       | MASOD | 12 | 5,000 | ,0000          | ,0000           |

### 2. Independent Samples Test

|       |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |                                           |        |
|-------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
|       |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|       |                             |                                         |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| 18/1. | Equal variances assumed     | 6,505                                   | ,017 | 5,018                        | 28     | ,000            | 1,6111          | ,3210                 | ,9535                                     | 2,2687 |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | 4,246                        | 12,687 | ,001            | 1,6111          | ,3795                 | ,7892                                     | 2,4330 |
| 18/4. | Equal variances assumed     | 26,563                                  | ,000 | -2,526                       | 28     | ,017            | -,7778          | ,3079                 | -1,4085                                   | -,1471 |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | -3,112                       | 17,000 | ,006            | -,7778          | ,2499                 | -1,3050                                   | -,2505 |

Harmadik hipotézishez tartozó T-próba eredményei:

**One-Sample Statistics**

|      | N  | Mean  | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------|----|-------|----------------|-----------------|
| 22/1 | 32 | 4,813 | ,3966          | ,0701           |
| 22/2 | 32 | 4,406 | ,6652          | ,1176           |
| 22/3 | 32 | 4,438 | ,8007          | ,1415           |
| 22/4 | 32 | 4,125 | 1,1288         | ,1995           |
| 22/5 | 32 | 4,344 | 1,0035         | ,1774           |

**One-Sample Test**

|      | Test Value = 4 |    |                 |                 |                                           |       |
|------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|      | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|      |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| 22/1 | 11,590         | 31 | ,000            | ,8125           | ,670                                      | ,955  |
| 22/2 | 3,455          | 31 | ,002            | ,4063           | ,166                                      | ,646  |
| 22/3 | 3,091          | 31 | ,004            | ,4375           | ,149                                      | ,726  |
| 22/4 | ,626           | 31 | ,536            | ,1250           | -,282                                     | ,532  |
| 22/5 | 1,938          | 31 | ,062            | ,3438           | -,018                                     | ,706  |

## **Köszönetnyilvánítás**

Köszönettel tartozok elsősorban Boross Dávidnak, a Felelős Családi Vállalkozások Közhasznú Egyesület elnökének, aki megtisztelt azzal, hogy interjúalanyként átadta a kutatási témával kapcsolatos tapasztalatait, szakmai ismereteit.

Prof. Dr. Nábrádi Andrásnak és Dr. Tobak Júliának a családi vállalkozások témájában való nagyfokú szakértelmükért, a dolgozathoz intézett segítő gondolataikért.

Továbbá témavezetőmnek, Dr. Nagy Adrián Szilárdnak, aki támogatott dolgozatom elkészítésében ötleteivel, javaslataival, építő kritikájával.

Nem utolsó sorban pedig azoknak a családi vállalkozásoknak, akik többnyire ismeretlenül is, önszántukból időt szántak kérdőívem kitöltésére, ezzel is közreműködve a kutatás lebonyolításához.