

SZABÓ GYULA MÁRTON

MI TESZI SAJÁTOSSÁ A MEZŐGAZDASÁGI GENERÁCIÓVÁLTÁST? – GENERÁCIÓS ÁTMENETEK NARRATÍV ELEMZÉSE MEZŐGAZDASÁGI CSALÁDI GAZDASÁGOKBAN

WHY IS FARM SUCCESSION DIFFERENT? – A NARRATIVE EXPLORATION OF GENERATIONAL TRANSITIONS IN AGRICULTURAL FAMILY FARMS

A mezőgazdasági családi gazdaságok generációváltása sajátos logika mentén zajlik, amely több ponton eltér a klasszikus ipari modellektől. A tanulmány célja feltárni e sajátosságokat, és megérteni, hogyan konstruálódik az utódlási hajlandóság a mezőgazdasági családi gazdaságokban. A kutatás 27 narratív interjú elemzésére épül, amelyek a gyermekkori élmény-mező, a földhöz kötött identitás és az életforma-integráció szerepét vizsgálják. Az eredmények szerint az utódlási motiváció már egy pre-szocializációs szakaszban formálódik, amely meghatározza a későbbi bevonódás irányát és intenzitását. A vizsgálat három jellegzetes utódlási ösvényt azonosít (agnatikus, kognatikus, testvéri együttvezetés), amelyek strukturáló erővel bírnak az utódlási döntésekben. A női utódlás feltételes érvényessége szintén a mezőgazdasági életforma normatív rendszeréből érthető meg. A tanulmány új elméleti keretet kínál a mezőgazdasági generációváltás megértéséhez, és hozzájárul a SEW-értelmezések ágazatspecifikus bővítéséhez.

Kulcsszavak: családi vállalkozások, agrárvállalkozások, generációváltás, utódlás, társas-érzelmi vagyont (SEW), narratív interjú

Generational succession in agricultural family farms follows a distinctive logic that differs in several respects from classical industrial models. This study aims to identify these specific characteristics and to understand how succession intentions are constructed in agricultural family farms. The analysis is based on 27 narrative interviews examining the role of childhood experiences, land-based identity, and the integration of work and family life. The findings suggest that succession motivation begins to form in a pre-socialization phase, shaping the direction and intensity of later involvement in the farm. The study identifies three characteristic succession pathways (agnatic, cognatic, and sibling co-leadership), which structure succession decisions. The conditional legitimacy of female succession can also be interpreted through the normative framework of the agricultural way of life. The paper proposes a theoretical framework for understanding generational transitions in agricultural family farms and contributes to the sector-specific extension of socioemotional wealth (SEW) interpretations.

Keywords: family firms, family farms, generational renewal, succession, socio-emotional wealth, narrative interviews

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Dr. Szabó Gyula Márton (szabo.gyula2@uni-bge.hu) egyetemi adjunktus (<https://orcid.org/0009-0000-1894-2299>)

^aBudapesti Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Economics and Business) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 12. 10-én, javítva: 2026. 03. 05-én és 2026. 03. 09-én, elfogadva: 2026. 03. 10-én. The article was received 10. 12. 2025, revised: 05. 03. 2026 and 09. 03. 2026, accepted: 10. 03. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A családi vállalatok vezetésével kapcsolatos szakirodalom egyik alapvető témája azok utódlása, azaz a tulajdonjog és a cégvezetés következő generációra testálása, illetve ennek szándéka, a vállalat irányításának transzgenerációs örökítése és a családi vállalat feletti kontroll hosszú távú fenntartása. Emiatt már a családi vállalati szakirodalom születésének pillanataiban több, azóta is ható elmélet született, amelyek egyike négy fő szakaszra bontja az utódlási folyamatot és megkülönbözteti ezeken a szakaszokon az előd és az utód szerepeit, feladatait (Handler, 1990). Bár ezt követően is születtek a fenténél komplexebb modellek (Cabrera-Suárez et al., 2001; Le Breton–Miller et al., 2004), ezek az elméletek egyre pontosabb megközelítésük ellenére sem kezelik azt az eltérést, mely abból fakadhat, hogy az utódláshoz érkező családi vállalat mely gazdasági szektorban fejt ki tevékenységét.

Mindennek gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy egészen más módon kapcsolódik saját vállalatához az ipari vagy szolgáltató szegmensben működő család, illetve a mezőgazdasági tevékenységet végző família, és a családi vállalati szakirodalom gyakorta korlátozza vizsgálatait, illetve szűkíti fókuszát pusztán az iparvállalatokra. Az eltérések okai azonosíthatók történelmi (a földtulajdonlás szabályozása, a földművelő népesség fokozatos integrációja a politikai jogokkal is rendelkező társadalomba), demográfiai (a nehezen megszerzett földtulajdon elaprózódásának elkerülése végett olyan szélsőséges születésszabályozási eljárások, mint az egykésés), szociokulturális (a vidéki lakosság kötődése, érzelmi kapcsolódása lakóhelyéhez és a megművelt földhöz szorosabb a városinál) és földrajzi (nagyvárosi és kistelepülési élet közti életmódbeli eltérések) dimenziókban is. *“A farm nem pusztán egy gazdasági vállalat, hanem egy életforma, amelyben a család és az üzlet egymástól elválaszthatatlanul összefonódik”* (Gasson, 1993).

A szakirodalmi alkotások számára kimondott feladat tehát, hogy olyan támogató modellt alkossanak, mely cizelláltabban fedi a mezőgazdasági családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos kihívások körét, pontosabban fogalmazott válaszok megadására képes oly módon, hogy definiálja az eltéréseket a mezőgazdasági és nem-mezőgazdasági vállalkozások utódlása között, és meghatározza, hogy melyek lehetnek a sikeres örökítés alapvető tényezői a mezőgazdasági családi vállalatok esetén. E vállalkozások utódlásának szakirodalmát áttekintő munka hazai viszonylatban is született nemrég (Borda et al., 2023), azonban ez az angol nyelven íródott cikket dolgozza fel, így azok kontextusa nem illeszthető egy az egyben a magyar, illetve a közép-kelet-európai közegre, hiszen a térség történelmi és politikai szempontból is jelentősen eltér a nyugat-európai, amerikai és távol-keleti régióktól.

A tanulmány célja, hogy feltárja, miként zajlanak a mezőgazdasági családi vállalkozások utódlási folyamatai Magyarországon, azonosítva azokat a tényezőket, amelyek elősegítik vagy akadályozzák a sikeres generációváltást, valamint a nemi szerepekhez kötődő különbségeket. A kérdés különösen lényeges és aktuális, hiszen a vidék – és különösen a növénytermesztésből élő népesség – előregedőben van Magyarországon. A teljes magyar gazdaságban

jellemző, a rendszerváltást követő vállalatalapítók megöregedésével összefüggő generációváltás, a mezőgazdaságban a falvak városokkal szemben meglévő gyenge megtartó ereje miatt még nagyobb kihívás elé állítja az utódlás előtt álló vállalatokat, hiszen nemcsak a céget, de a körülményeket és az életformát is kívánatosná kell tenni ahhoz, hogy a következő generáció utódlási szándékkal jelenjen meg a családi vállalat látókörében.

Éppen emiatt a kutatási kérdések a következők:

1. Milyen tipikus utódlási utak figyelhetők meg a magyar mezőgazdasági családi vállalatokban?
2. Mely tényezők segítik, illetve akadályozzák a sikeres generációváltást?
3. Hogyan befolyásolják a nemi és családi szerepelvárások az utódlási folyamat kimenetelét?

A cikk hozzájárul annak megértéséhez, hogy milyen módon zajlik az utódlási folyamat a mezőgazdasági családi vállalkozások körében, azonosítja azokat a különbségeket, melyek az iparvállalatokhoz képest jelentkeznek. Emellett meghatározza az utódlási folyamat speciális sikertényezőit, illetve azokat a lépéseket, amelyek az utóddá válás során a folyamat sikertelenségét erősítik. Nem utolsósorban a cikk bemutatja, milyen eltérő lehetőségekkel rendelkeznek a férfi és a női örökösök, valamint azt, hogy létezik-e üvegplafon egyikük vagy másikuk számára.

Elméleti háttér

A családi vállalatok egyik alapvető, definitív jellemzője, hogy a vezetés és a tulajdonlás átadásának lehetősége általában a családon belül merül fel (Kása et al., 2019). A családi vállalatok különféle utódlási stratégiákat alkalmaznak, melyek megválasztása összefügg a családi vállalat méretével és generációs érettségével is (Nave et al., 2025), hiszen a nagyobb méretű családi vállalatokban az utódlás gyakran komplexebb (NG et al., 2021). Az utódlás dinamikus folyamat, nem pedig pontszerű, egyszeri döntés (Reif et al., 2025), ám az utódlás a valóságban általában sokkal hosszabb és bizonytalanabb folyamat az előzetesen tervezettnél, a generációváltást sok esetben érzelmi és strukturális akadályok is hátráltatják (Pahnke et al., 2024), az utódlás halogatása pedig gyakori jelenség a családi vállalatoknál, ami elsősorban az elődök érzelmi kötődéséből és hatalmi pozíciójából fakad, de az utódok bizonytalan karrierútja is ebbe az irányba hathat (Ferrari, 2023). Az utódlási döntés gyakran a családi identitás és hagyományok megőrzésének szándékával függ össze (Radu-Lefebvre et al., 2024), de nagyban befolyásolja a családi háttér és a vállalkozói szocializáció is, valamint lényeges, hogy az utódjelölt milyen oktatási pályával és karrierlehetőségekkel rendelkezik. Az utód szempontjából a családi vállalat vonzereje elsősorban az erőforrásokhoz való hozzáférésben és a biztonságban rejlik (Kovács, 2013). Az utódlás megtörténte gyakorta jelenti a nemzetközivé válás megkezdését is (Costa et al., 2022).

A családi vállalatok utódlásával kapcsolatos első, máig ható modell megalkotására 1990-ben került sor (Handler, 1990). A modell alkotója négy szakaszra bontja

az utódlást, minden szakaszban pontosan meghatározva az előd és az utód szerepét is. Ennek megfelelően megkülönbözteti az (1) *előkészítés* szakaszát, melyben az előd kontrollja még erős, az utód viszont még pusztán passzív megfigyelőként van jelen, hiszen e szakasz célja az utód bevezetése az üzletbe és a tanulás; a (2) *tanulás és bevonódás* szakaszát, melyben még mindig domináns szereplő az előd, de már inkább mentori jellegű a szerepe, míg az utód szerepvállalása növekszik, hiszen ebben a stádiumban jelentkeznek először a közösen meghozott döntések; a (3) *partnerség* szakaszát, melyben a hatalom már megosztott, az utód aktív társvezetőként van jelen a vállalat életében és a hatáskörök is megosztottak és végül az (4) *átadás és kivonulás* szakaszát, melyben az előd már háttérbe vonul és pusztán csak tanácsadóként van jelen, a teljes vezetői felelősség pedig az utódra kerül, hiszen ez a szakasz egyben a generációváltás befejezése is.

Az utódlási folyamat kezdetét modelljében hamarabb, már az utódlás kérdésének családban való felmerülésekor határozzák meg Le Bretton-Miller és szerzőtársai (Le Breton-Miller et al., 2004), akik az előd és utód interakciói mellett szerepet szánnak a családnak és a szervezetnek is a sikeres utódlási folyamatban. Legfontosabb mondanivalójuk az, hogy a siker nem pusztán csak a vezetőváltás technikai folyamata, hanem egy szervezeti és érzelmi is összekapcsolódó átmenet, amelynek során a család, az előd és az utód együttesen építik fel újra a hatalom, a tudás és a felelősség struktúráit a szervezetben.

Tudás- és erőforrás-alapú elméletet ötvöző modellt hozott létre Cabrera-Suarez (Cabrera-Suárez et al., 2001), melyben az első folyamatlépés az alapító tudásának, tapasztalatainak és értékeinek kialakítása, melyet az előd és utód közti tudásmegosztás, majd a szerzett tudás utód általi internalizációja követ, amely megfelelő alap arra, hogy az utód végül ne pusztán megőrizze azt, hanem továbbfejlessze és a családi vállalat stratégiáját is megújítsa. A munka öt sikertényezőt is azonosít, jelesen a (1) családon belüli bizalmat és kommunikációt, a (2) közös munkaidőt és tanulási szituációkat, a (3) mentorálási folyamatot, az (4) utód tanulási attitűdjét és vállalkozói szemléletét, illetve a (5) szervezeti emlékezetet és formalizálást, melyek segítségként szolgálhatnak az utód számára. Mindezek fényében az utód nem egyszerűen csak örökös lesz, hanem a vállalat tacit tudásának hordozója és megújítója.

A mezőgazdasági családi vállalatok utódlása kapcsán fontos, hogy a híres három kör modell (Tagiuri & Davis, 1982) dimenziói szorosabban kapcsolódnak egymáshoz, az ilyen területen dolgozó családi cégeket a családi tulajdon (különösen az identitásképző föld), a családi munkaerő (gyakran alacsony bérért vagy formális fizetés nélkül), a családi menedzsment és a családi öröklés (gyakran fiágon) mellett különösen jellemzi az életforma-integráció is, hiszen a munkahely és az otthon fizikailag és szimbolikusan is gyakran egy térben található (Gasson, 1993). A mezőgazdasági családi vállalatokban az utódok korábbi életszakaszban kezdik meg a szocializációt a gazdaságban (Plana-Farran et al., 2023), a gazdaság tanulási és innovációs képessége pedig támogatja az utódlás sikerességét

(Abdala et al., 2022). Az utódok bevonódása a gyermekkori tapasztalatokon és a családi narratíván is múlik, az informális családi irányítási mechanizmusok erősíthetik az utódok érzelmi elköteleződését (Bloemen-Bekx et al., 2021). Összességében tehát a mezőgazdasági családi vállalatok hangsúlyosabban jellemezhetők az iparban működő családi vállalatokhoz képest a profitmaximalizálásra törekvéssel szemben a hagyományörzéssel a termelési eljárásokban (Shortall, 2018).

A mezőgazdasági családi cégek esetében gyakran találkozhatunk egyfajta üveglafonnal, ugyanis, bár a nők jelentős szerepet játszanak a gazdaságok mindennapi működésében, gyakran láthatatlanok maradnak a döntéshozatalban és a tulajdonosi struktúrákban (Shortall, 2018). A családi normákból és nemi szerepvállalásból eredő olyan problémák jelentkeznek a női utódlás esetén, amelyek a férfi utódlás kapcsán nem jelennek meg, sőt, a lányutódok esetén a testvéri, anya-lány vagy apa-lány viszony sajátos dinamikákat és kihívásokat eredményez a vezetői szerepre való felkészülésben (Rónaföldi-Széll, 2024).

A fentiek mellett a hazai szakirodalom további munkái is részletesen foglalkoznak a családi vállalatok utódlásának kérdésével. A magyarországi családi vállalatok átfogó utódlási helyzetelemzését adja Wieszt 301 cég bevonásával zárult munkájában (Wieszt, 2021). Az első generációs családi vállalatok utódlási folyamata során három kapcsolatszabályozási terület azonosítható, az előd és az utód közös identitása, az utódlással kapcsolatos közös konstrukciójuk és a folyamatot keretező családi szabályok kialakítása (Sallay et al., 2024). Az utódlási motiváció nem egy döntési pillanatban épül fel, hanem egy folyamat eredménye, amelyben szerepet játszik a pre-szocializációs szakasz is (Csákné Filep & Radácsi, 2021). A családi tőke, a bizalom és a hosszú távú orientáció olyan tényezők, amelyek megkönnyíthetik az utódlási folyamatot. Ugyanakkor a kutatás szerint a családi cégek esetében a vezetés és a tulajdon összefonódása kockázatot jelenthet a generációváltás során (Rideg et al., 2022). Csákné Filep és Radácsi munkájukban az ügynökprobléma és a családívállalat-kormányzással kapcsolatban kvalitatív úton vizsgálják a szülői altruizmus, az önkorlátozás és a családi opportunizmus problémakörét. Megállapítják, hogy a másodgeneráció megjelenésével feszültséget szülhet az utódlás rendezetlensége, tervezetlensége, de az is, ha az utódok nem egyenlő részben veszik ki részüket a feladatok elvégzéséből (Csákné Filep & Radácsi, 2020). Az utódlás mindemellett általában az új menedzsmentgyakorlatok bevezetésének, felerősödésének is lehetőséget biztosít, így módon a szervezet stratégiai megújulásának katalizátora lehet (Kárpáti & Drótos, 2023). Ezen felül kvalitatív módszertant alkalmazó (Sallay et al., 2023), a családi napok utódlás utáni hatását vizsgáló (Tóth & Wieszt, 2025), a tudásátadás folyamatát görcső alá vonó (Szennay & Csákné Filep, 2021), valamint a generációváltás és a stratégiai megújulás viszonyát analízáló írások (Németh et al., 2017) is készültek a közelmúltban.

Mindezek figyelembevételével – illetve ezek bázisán – a cikk szerzője érdemesnek találja fókuszáltan

megismerni, hogy milyen utódlási utak mutathatók ki a mezőgazdasági családi vállalatok esetén, hogy milyen sikertényezői vannak e területen az utóddá válásnak, illetve mely faktorok vezethetnek a sikertelen utódláshoz, valamint, hogy ezek a karrierutak mennyiben állnak rendelkezésre a női utódjelöltek számára, ha pedig – a szakirodalom állításait megerősítve – nem teljes mértékben, úgy számukra milyen alternatív lehetőségek mutatkoznak a gyakorlatban.

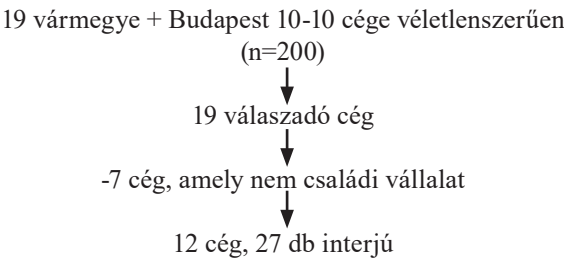
Módszertan

A kutatás kvalitatív, feltáró jellegű, félig strukturált interjúk módszerével készült. A narratív megközelítés az 1960-as években vált önálló kutatási iránnyá (Onega & Landa, 2014). A narratív forma az elbeszéléseken keresztül lesz alkalmas mások cselekedeteinek megértésére (MacIntyre, 1999), a narratívum az emberi gondolkodás sajátos formája (Bruner, 2001). A történet elmesélése során az elbeszélő tudatosítja, így strukturálja is élményeit, azaz a történetmesélés értelmezési folyamat (Seidman, 2002). Az utódlás nem pusztán szervezeti folyamat, hanem élet-történeti konstrukció is, ezért a narratív interjú módszere különösen releváns a vezetői identitás, a családi szerepek és a transzgenerációs jelentések feltárására.

Az interjúk elemzését a szerző végezte. A kódolás iteratív, többkörös szövegolvasásra és tematikus azonosításra épült. A kezdeti nyílt kódolást követően fókuszált kódolás és kereszt-eset összehasonlítás történt, amely lehetővé tette a visszatérő mintázatok és strukturális összefüggések feltárását. Az elemzés során kvalitatív szoftvert nem alkalmaztam; a kódolás és a tipológiaépítés manuális, reflexív módon zajlott, analitikus jegyzetelés és folyamatos kategóriaafinomítás mellett. A narratív megközelítésből fakadóan az elemzés célja nem a kategóriák mechanikus számbavétele, hanem a jelentésképzési mintázatok és utódlási logikák strukturális rekonstruálása volt. Az elemzés adattriangulációra épült: több generáció, illetve különböző szerepkörben (előd, utód, testvér) megszólaló családtag narratíváit vetettem össze, ami hozzájárult a feltárt mintázatok érvényességének megerősítéséhez.

1. ábra

A mintában szereplő cégek kiválasztásának folyamata



Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk 12 mezőgazdasági családi vállalattal kapcsolatban készültek el (1. ábra). A kiválasztásuk egy 200

mezőgazdasági vállalatot érintő, kutatással kapcsolatos megkereséssel kezdődött, majd a visszaérkező válaszok (19 db) közül előzetes szűréssel leválasztottam a nem családi vállalatokat, így 12 cég maradt fent, amelyek alapját adták a hozzájuk tartozó család tagjaival készített interjúknak. Az első, 200 elemű lista egy Opten-legyűjtés eredményeként jött létre oly módon, hogy keresési feltételként a növénytermesztési tevékenységet határoztam meg, majd a kapott eredményeket rendezési sorrend nélkül megyékre bontva (19 vármegye + Budapest) a találatok első tíz eleme további szűrés nélkül vált annak részévé.

A beszélgetések minden esetben egyéni interjúk voltak, melyeket a cikk szerzője készített, kivétel nélkül személyesen került rájuk sor, a rögzítésük diktafonon történt és azokból leirat készült. A véletlenszerű kiválasztásnak köszönhetően minden vállalat- és birtokméret képviselti magát a mintában, így a néhány tucat hektáron gazdálkodók és a tízezer hektárt művelő gazdaságok is jelen vannak az elemzésben. A cégek működése Magyarországhatókörű, de bizonyos esetekben terméke exporton keresztül ennél szélesebb is lehet (1. táblázat).

1. táblázat

Az interjúalanyok csoportosítása a családi vállalatcsoportnál utódlás szempontjából elfoglalt pozíciójuk szerint

Jelenlegi első-számú vezető	Már utódlás után lévő korábbi vezető	Potenciális utód	Olyan korábbi utódjelölt, aki nem kíván utóddá válni
16 fő	3 fő	3 fő	5 fő

Forrás: saját szerkesztés

A 12 családi vállalat jogilag lényegesen nagyobb számú entitást jelöl, így pontosabb, ha a családi vállalatcsoport kifejezést használjuk rájuk. A jelenlegi elsőszámú vezetőikkel folytatott interjúk száma azért haladja meg a cégesoportok számát, mert több esetben találkozhatunk házaspárok közös cégvezetésével, illetve olyan utódlási pályával, ahol az előd korából adódóan nem kapcsolódott ki a vállalat irányításából, azonban az utód már bekapcsolódott abba, így a cégcsoport vezetését üzletág szinten bontják fel egymás között, egyikük a növénytermesztéssel, másikuk az állattenyésztéssel foglalkozó céget vezeti és közösen alkotnak csoportszintű, központi stratégiát. Az utódláson már átesett korábbi vezetők kategóriájába tartoznak azok az elődök, akik az utódlási folyamat befejeztével már megtalálták új szerepüket a vállalatnál, definiáltan nem elsőszámú vezetői a cégnek, de annak működésében még szerepet vállaltak. A potenciális utód és az olyan utódjelölt, aki nem kíván utóddá válni kategória közötti besorolás kapcsán a döntés alapja az volt, hogy míg előbbi esetében legalább a potenciális utód úgy nyilatkozott, hogy szándékában áll folytatni a családi vállalkozást, illetve annak vezetőjévé kíván válni, addig utóbbiak esetében az utód is kinyilvánította szándékát annak kapcsán, hogy nem kívánja folytatni a családi vállalkozást, máshol helyezkedik el és ezt a döntést már az előd vagy elődök is tudomásul vették.

A mintánkban szereplő családi vállalatok közül 7 darab első- és 5 másodgenerációs. Abban az esetben, ahol egy cégnél az előd még aktívan részt vállal a cég irányításában, az ő generációjával kerül megjelölésre a vállalat.

A 2. táblázatban a mintában szereplő vállalkozások általános jellemzőit és utódlási állapotukat foglaltam össze oly módon, hogy az adatokból a vállalatok ne legyenek azonosíthatók.

2. táblázat

A mintában szereplő vállalatok általános jellemzői

Vállalat	Interjúk száma	Interjúk alanyai	Vállalat működésének helye (vármegye)	Termőterület mérete (ha)	Utódlás státusza, kilátásai
1.	2	előd, elsőszülött fiú (nem lesz utód)	Pest	1300	Az alapító vezeti a céget, de a fia nem viszi tovább
2.	2	előd, elsőszülött fiú (utód)	Borsod-Abaúj-Zemplén	10000	Az alapító a fiával együtt vezeti a céget
3.	3	előd, elsőszülött leány (középvezető), másodsülött fiú (utód)	Fejér	640	Az alapító fia vezeti a céget, az alapító már csak irodai tevékenységet végez, a lánya pedig növényvédelmi és növénytermesztési feladatokat irányít
4.	2	előd, elsőszülött fiú (utód), másodsülött fiú (nem lesz utód)	Hajdú-Bihar	330	A második generáció vezeti a céget, azon belül az elsőszülött fiú, a második teljesen mással foglalkozik, az alapító generációs apa még a cégnél van és a termelési kérdések operatív irányítását végzi
5.	3	előd, feleség, elsőszülött fiú (nem lesz utód)	Hajdú-Bihar	4200	Az alapító vezeti a céget, a felesége is a cégnél dolgozik, de nincs befolyása a vezetésre, két fiúk közül viszont egyik sem csatlakozik a céghez
6.	4	előd, feleség, elsőszülött fiú, másodsülött leány (utódok)	Győr-Moson-Sopron	1800	Az alapító házaspár közösen irányítja a céget, gyermekeik jelen állás szerint együtt viszik majd tovább azt
7.	2	előd, elsőszülött fiú (nem lesz utód)	Heves	1200	A jelenlegi elsőszámú vezető korábban főkönyvelő volt, gyermekei közül senki sem akar csatlakozni a vállalathoz
8.	1	előd	Nógrád	310	Az alapító vezeti a céget, de a fia nem viszi tovább
9.	1	előd	Szabolcs-Szatmár-Bereg	34	Az alapító vezeti a céget, de a fia nem viszi tovább
10.	2	előd, elsőszülött leány (utód)	Komárom-Esztergom	420	Az alapító vezeti a céget a feleségével, két gyermekük együtt veszi át a közeljövőben azt
11.	2	elsőszülött leány (utód) és férje (utód)	Somogy	22	Az alapító leánya és annak férje vezetik a céget
12.	3	előd, elsőszülött leány, másodsülött leány (utódok)	Békés	3900	Az alapító két leánya közül mindketten a cégnél dolgoznak, de az idősebb vezeti azt de facto

Forrás: saját szerkesztés

2. ábra
A vizsgálatba vont cégcsoportok pillanatnyi utódlási térképe Handler modellje nyomán



Forrás: Handler (1990) alapján saját szerkesztés

A vizsgált vállalatok közül hét esetében sikeres az utódlási folyamat, illetve jelenleg sikeresnek látszik a potenciális utódok bevonása, öt esetében pedig eldőlt, hogy nem válik/válnak utóddá a lehetséges örökös(ök). A 2. ábra azt mutatja, hogy Handler modellje szerint (Handler, 1990) mely szakaszban vannak a sikeres vállalatok, illetve mely szakaszban akadt el az utóddá válás folyamata.

A kutatás módszertana Horváth Dóra és Mitev Ariel munkája nyomán 8 lépcsőből épült fel (Mitev & Horváth, 2015), melyekről a 3. táblázat ad áttekintést.

Az eredmények bemutatásakor azok illusztrálása képpen a vonatkozó idézetek közül néhányat dőlt betűvel szedve idézek a beszélgetésekből. Az idézetek válogatásánál a tipikus, azonosítható mintázatokat reprezentáló megnyilvánulásokat emeltem be.

Az utódlást támogató és hátráltató tényezőket a kutatás oly módon azonosítja, hogy az egymáshoz sok szempontból hasonló kiinduló állapotú családokat (gyermekszám,

korcsoport, családi részvétel és bevonódás aránya) összeveti és meghatározza az eltéréseket az interjúk tartalmában, majd azokat összeveti a korábbi szakirodalmi megállapításokkal.

3. táblázat

A kutatás lépései

	Lépés	Kutatás vonatkozásában
1.	A kutatás céljának meghatározása	A kutatás célja az első részben meghatározott kutatás kérdések megválaszolása
2.	Történetek típusának meghatározása	Személyes történetek, beszámolók, elbeszélések
3.	Történetek forrásainak azonosítása	Interjúalanyok
4.	Történetek kontextusának kiválasztása	Félig strukturált interjúk
5.	Történetek elmesélésének kiváltása	„Felszólítás”, illetve a beszélgetések során a telephelyek bejárása, mely gyakran ingeranyagok bevonását is magával hozza
6.	Történetek összegyűjtése	Diktafonon rögzítve, majd írásban
7.	Történetek elemzése, interpretálása	Tartalomelemzés, olvasatok az egyes történeteken belül, majd egymással összevetve
8.	Elméletalkotás	Saját elmélet megalkotása, illetve annak összevetése más elméletekkel

Forrás: Mitev & Horváth (2015) alapján saját szerkesztés

Eredmények

A kutatás három területet vizsgál: a tipikus utódlási utakat, az utódlást akadályozó és támogató tényezőket, valamint a nemi szerepek eltérését. A cikk mindhárom kapcsán strukturáltan, külön alfejezetben számol be az eredményekről.

Tipikus utódlási utak

Az utódlási utakkal kapcsolatos első elágazás az utód megléte, illetve annak hiánya. Annak dacára, hogy az összes vállalat rendelkezik biológiai értelemben potenciális utóddal, a mintában szereplő vállalkozások több mint egyharmadánál megoldatlan az utódlás kérdése, a további hét vállalatcsoport az, amelyeknél már sor került a generációváltásra valamilyen formában, illetve a jelenlegi tudásuk szerint sor fog rá kerülni.

Agnatikus öröklés

Mintánkban ez a domináns öröklési forma. A megnevezés arra utal, hogy az öröklés egyértelműen fiágon történik. Fontos megkülönböztetni a primogenitúra jellegű örökléstől, hiszen ezekben az esetekben nem az elsőszülött gyermek válik utóddá, hanem az elsőszülött fiúgyermek akkor is, ha van nála idősebb testvére, aki nem fiú. A mintában többször felbukkan az eset, amikor a fiú mellett lánytestvér is rendelkezésre áll, az ő pályájukról a későbbiekben részletesen esik szó. Abban az esetben, ha több fiúgyermek is van a családban, úgy az elsőszülött

elsőbbsége megkérdőjelezhetetlennek látszik olyannyira, hogy a másod- és a későbbi szülöttek gyakran nem is vesznek részt a családi vállalat működtetésében, hanem attól függetlenül helyezkednek el. A minta összes ide sorolható cégénél az előd egymaga vezeti a céget a feleségének bevonása nélkül oly módon, hogy a feleség nem is kapcsolódik a céghez.

Kognatikus öröklés

Mintánkban női örökös csak úgy tudott a családi vállalkozás vezetőjévé válni, ha nem volt fiútestvére. A kategória megnevezése egyfelől arra utal, hogy a női utód is válhat örökössé, másfelől arra is, hogy az elsőszülött pozíciója erősebb fiatalabb testvéreinél, abban az esetben, ha a húgai részt is vesznek a cég vezetésében, a feladataik és a hierarchiában elfoglalt helyük alárendelt az elsőszülöttnak (12. vállalat, fiatalabb lánytestvér: *”A nővérem azonnal dönteni tud bármilyen kérdésben, ami segít a cég hatékony működtetésében, és bár elvileg én is megtehetném a papírok szerint, ha nekem kell döntenem, mindig odamegyek hozzá és megbeszéljük a kérdést, majd ő megmondja, hogy mit határoztunk”*). Itt is a fentiekhez hasonló férfi egyszemélyi vezetés a jellemző az elődök tekintetében.

Vonakodó utódok

Mintánk majdnem felét teszik ki azok a családi vállalatcsoportok, ahol bár vannak potenciális utódok, nem válik belőlük örökös, nem mutatnak érdeklődést a családi vállalat folytatásával kapcsolatban, inkább egészen más területen kezdenek dolgozni (5. vállalat, utóddá nem váló gyermek: *”kisgyerekkoromban megfogalmazódott az igény, hogy majd továbbvigyük a céget a testvéremmel, de sem őt, sem engem nem nagyon érdekel ez a dolog, mást kezdtünk tanulni”*). A szakirodalom említ olyan esetet is, amikor akár a szülőkkel, akár örökös testvérükkel versengve nem a családi vállalatnál helyezkednek el, hanem saját vállalkozást alapítanak, aminek tevékenysége meg- egyező a családi céggel, de erre a vizsgált minta nem szolgáltatott példát. Ugyancsak a szakirodalom alkalmaz egy angolszász kifejezést is arra az esetre, amikor az örökösök teljes érdektelenséget mutatnak az örökségükkel kapcsolatban (intergenerational disinterest), azonban ez a kifejezés a mintában nem pontos, ugyanis az interjúk során fény derült olyan esetre, amikor a nagyszülők generációja saját földjét művelve gazdálkodott, majd a föld feletti tulajdon- jogot megtartva a második generáció azt csak bérbeadva szedte annak hasznait, a harmadik generáció azonban ismét aktívan kapcsolódott a családi vállalkozás tevéken- ségének folytatásába (itt a második generáció sem lemondott az örökségéről, csak a családi vállalat tevékenysége szünetelt). A jelenlegi cégvezetőkkel kapcsolatban itt nem mutatható ki semmilyen tendencia, a minta alapján ide sorolható egyszemélyi férfi és női vezető, vagy a családi vállalatot irányító házaspár is.

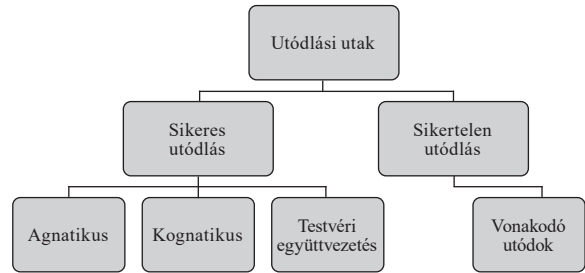
Testvéri együttvezetés

A fentieknek némileg ellentmond az a tendencia, melyet azon fiatal vezetők körében tapasztaltunk, akiknek az esetében a következő öt évben még nem várható egyik

gyermekük csatlakozása sem a családi vállalatához azok életkora miatt, egy kivételtől eltekintve, ahol már most is jelen vannak a testvérek (egy fiú, egy lány) és az alábbiak szerint működnek, illetve fognak működni a generációváltás megtörténtét követően. A testvéreket egyszerre, vagy közel egyszerre, de megegyező hangsúlyokkal vezetik be a cég működtetésébe, azok mindegyike motivált is a családi vállalat továbbvitelében, és a jelenlegi vezetés (a szülők) tervei szerint közös ügyvezetéssel fogják ellátni a cég irányítását, azaz nem differenciálnak a testvérek között, hanem megegyező jogosultságokkal lesznek testületileg a családi vállalatcsoport vezetői (6. vállalat, elsőszámú vezető: *“kicsi gyerekkoruk óta azt látjuk, hogy nagyon jól működnek együtt, ha meg kell oldani egy feladatot, és sokkal hatékonyabban teszik együtt, mint külön-külön és mi sem szeretnénk senkit kiemelni közülük”*). A lényeges tulajdonsága az ezzel a szándékkal jellemezhető vállalatoknak az, hogy mindegyik esetben mindkét szülő részt vesz a vállalatcsoport irányításában, a feleség is része a felsővezetésnek, de bevallásuk szerint a végső szót a döntéseket megelőző konzultációkat követően mindig a férj mondja ki (3. ábra).

3. ábra

Az azonosított utódlási utak csoportosítása



Forrás: saját szerkesztés

Az utódlást befolyásoló tényezők

A mintánkban szereplő cégek sok esetben nagyon hasonló alapról indulnak, ami az öröklést illeti, rendelkeznek potenciális örökösökkel, akik azonban bizonyos esetekben (ráadásul nem is elhanyagolható arányban), mire koruk alapján csatlakozhatnának a családi vállalatához, egészen

más utat választanak, nem válnak örökössé. Annak azonosítására, hogy az interjúk szerint mely körülmények számítanak az utódlást gátló, illetve azt támogató tényezőnek, a cikk munkamódszere kettős: egyfelől a hazai szakirodalom vonatkozó részének összegzése után összegyűjti a korábban (ipari területen) azonosított tényezőket (Borda et al., 2023; Wieszt, 2021), másfelől ezeket összeveti az interjúk során felszínre kerülő hatásokkal oly módon, hogy különbségeket azonosít a sikeres és a sikertelen utódlású vállalatok között. A könnyebb áttekinthetőséget segíti a 4. ábra.

Az utódlást támogató tényezők

Gyermekkori élmények

A szocializáció során nagyon fontosnak látszik, hogy szép emlékeken keresztül pozitív kapcsolódás alakuljon ki már a gyermekkorban a későbbi lehetséges utódok körében. Ez ráadásul könnyebbnek is látszik, mint egy nagy automatizáltsági fokú iparvállalat esetén. Azoknál a cégeknél, ahol sikeresen zárult az utódlási folyamat, az elődök és az utódok is számtalan gyermekkori önfeledt pillanatot tudtak felidézni a múltból a céggel, illetve a családi vállalat tevékenységével kapcsolatban (4. vállalat, elsőszámú vezető: *“már egészen zseni koromban minden hajnalban elvitt a nagyfater pirkadatkor hétvégén és a földön voltunk egész nap, traktoroztunk, csomagolt ebédet ettünk, sokkal jobb volt, mint egy diáktábor”*).

A vállalat megjelenése a családban pozitív kontextusban történik

Szintén koragyermekkortól lényeges tényező, hogy a munkán kívül, otthoni környezetben előkerülő céges ügyek, témák milyen színezettel szerepelnek az elbeszélésekben. Az eredmények azt mutatják, hogy a sikeres utódlású cégek esetében ez a kontextus mindig pozitív volt. Itt nem arról van szó, hogy tudatosan festettek idealizált képet az elődök, hanem, hogy a kemény munka és a sok nehézség is mindig egyfajta lelkesedéssel, az elvégzett munka elégedettségével hatotta át az elbeszélést (10. vállalat, potenciális utód: *“ha nehézségekről esett is szó, mindig ott voltak utána a tervek, hogy mit fogunk csinálni, amikor ezt a dolgot vagy azt a dolgot leküzdöttük és azok a tervek mindig előrejelzők voltak”*).

4. ábra

Az utódlást támogató és hátráltató tényezők

Utódlást támogató tényezők	Utódlást hátráltató tényezők
• Gyermekkori élmények	• Gyermekkori szocializáció elmaradása vagy sikertelensége
• A vállalat megjelenése a családban pozitív kontextusban	• A vállalat megjelenése a családban negatív kontextusban történik
• A vállalat sikere, amely érezhető az utódok mindennapjaiban	• A vállalat sikertelensége
• Pozitív jövőkép a vállalat sikeressége kapcsán	• Negatív vagy bizonytalan vállalati jövőkép
• Tiszta és támogatott jövőkép az utódok előtt	• Utódlással kapcsolatos célok és elvárások tisztázatlansága
• Irányítás átadásának kommunikált szándéka	• Az Előd visszavonulási szándékának hiánya
• A technika integrálásának lehetősége	

Forrás: saját szerkesztés

A vállalat sikere, amely érezhető az utódok mindennapjaiban, lenyomatát hagyja azokon

Minden esetben megjelenik az utódok elbeszélésében olyan panel, amely arra utal, hogy már gyermekkorukban is tapasztalták, hogy a szüleik tevékenysége, munkája tisztes megélhetést biztosít számukra, ami hozzásegítette őket a családi vállalat pozitív jövőképeinek megalkotásához önmagukban. A siker ezekben az esetekben nemcsak forintális, hanem egzisztenciális visszajelzést is jelentett (6. vállalat, potenciális utód: *”van egy olyan dolog, amit ma úgy hívnék, hogy a földesúr státusz. /nevetés/ Ez annyit tesz, hogy mivel mi voltunk a nagygazdálkodók a kistérségben, az apám el tudott intézni dolgokat anélkül, hogy kérnie kellett volna.”*). Mindez azonban gyengébb mintázattal, de az utóddá nem váló gyermekeknél is megjelenik, igaz, őket nem ragadta el ez a “földesúr érzés” és a vállalat sikeressége sem jelentett sokat számukra, azt inkább természetesnek vették és nem látták mögötte a nagy teljesítményt és mindennapi megfeszített munkát. Azaz azt mondhatjuk, hogy ez előfeltétele lehet a sikeres utódlásnak, de nem feltétlenül vezet el hozzá.

A pozitív jövőkép a vállalat sikeressége kapcsán

Ez részben megjelenik egy előző pontban is, de olyan lényeges, hogy külön pontot is érdemel. Nagyon fontosnak látszik a szövegek elemzését követően, hogy azok az utódok, akik csatlakoztak a családi vállalatához a meglévő nehézségeket olyan kihívásokként látták, amelyek csak építőkövei a szebb jövő felé vezető útnak. A nap nap után feltűnő nehézségek megoldandó feladatok voltak a szülői narratívában, amelyek nem vethetnek gátat a sikeres jövő elé (4. vállalat, utódláson átesett elsőszámú vezető (utód): *”apám gyakori szófordulata volt, hogy “kis Cselédem, percet se aggódj, a bajnak nem ilyen az ábrázata”*).

A tiszta és támogatott jövőkép az utódok előtt

Azok a gyermekek, akik végül utódként is megjelentek vagy meg fognak jelenni a családi vállalatnál nagy arányban számoltak be arról, hogy a csatlakozásukat a saját céghez nagyban könnyítette az, hogy a szüleik nagyon éles képpel rendelkeztek arról, hogy a közeljövőben milyen kihívásokkal kell szembenéznük és hol szeretnék látni a vállalatot meghatározott időtávon belül (10. vállalat, potenciális utód: *”hogyan tovább tudom vinni a szüleim által épített vállalkozást, az nagyon nagy lehetőség és könnyebbég”*).

Az irányítás átadásának kommunikált szándéka (az önmegvalósítás lehetőségének felkínálása)

Fontos eltérés a sikeres és a sikertelen utódlási folyamatok között, hogy a szülők az első esetben nagyon világosan kommunikálták a szándékukat arról, hogy szeretnék, ha a gyermekük vagy gyermekeik továbbvinnék a vállalkozást. Lényeges, hogy ez nem egyetlen lehetőségként jelent meg, inkább csak egy preferált opcióként. Emellett az is lényeges, hogy bizalmukat fejezték ki az utód képességei és döntései kapcsán és közösen egyeztetve találták meg a helyét a cégben a későbbi örökösnek (6. vállalat,

potenciális utód: *”amikor a jövőnkéről kezdtünk beszélni, a szüleink elmondták, hogy ha van kedvünk, számítanak ránk.”*).

A technika integrálásának lehetősége (kielégíti a fiatalok technológiai szükségleteit és válasz a kedvezőtlen munkakörülményekre)

Az új, belépő generáció gyakran egészen más szinten és mélységben kezeli az informatikai, digitális lehetőségeit, mint az elődöké, de az elbeszélések szerint fokozni tudta a céghez csatlakozási szándékot, hogy talán az informatika volt az első terület, ahol a gyerekek maguktól hoztak be használható újításokat a cégbe (10. vállalat, potenciális utód: *”megmutattam nekik a Google-naptár rendszerét és teljesen el voltak alélva, onnantól már könnyebb volt egy sor újítást keresztülvinnem”*).

Az utódlást hátráltató tényezők

Gyermekkori szocializáció elmaradása vagy sikertelensége

Az interjúk során az egyik legfontosabb tanulság, hogy azokban az esetekben, amelyeknél az elbeszélő családok hasonló alapról indulnak, a gyermekeknél, akik nem válnak utóddá, nem emlegetnek gyermekkori emlékeket a céggel kapcsolatban, vagy kimondottan jelzik, hogy nem sok kapcsolatuk volt a vállalkozással, azaz a pozitív kapcsolat kialakulása teljességgel elmarad náluk (1. vállalat, utóddá nem váló fiúgyermek: *”gyakorlatilag semmilyen emlékem nincs ezekről az időkről, nem tudom megmondani, hogy milyen volt a kerítés és hogyan nézett ki az iroda.”*). Emellett az is megesik, hogy a szülőknek nem sikerült megkedveltetni a gyermekekkel a családi vállalatot.

A vállalat megjelenése a családban negatív kontextusban történik

Az előző ponthoz hasonlóan, az utóddá nem váló gyerekek arról számoltak be, hogy amikor szóba került a cég családban, az sosem olyan kontextusban történt, ami arról győzte volna meg őket, hogy a szülői hivatás végzése kellemes, élménydús folyamat (5. vállalat, utóddá nem váló fiúgyermek: *”akárhányszor szóba jött a cég, a beszélgetés borúfellegekbe burkolózott és mintha kinyílt volna egy csap, amiből csak fekete víz folyik.”*).

A vállalat sikertelensége

Bár természetesnek látszik, mégis érdemes számolni azzal, hogy a céghez nem csatlakozó gyermekek nagyobb részének interjúiban megjelent, hogy bizonytalanok voltak a cég jövőjét illetően, nem látták garantálnak azt, hogy az nagy haszonnal, sikeresen működtethető, mégpedig azért, mert benyomásuk – és a szülők elbeszélése – szerint az akkor sem volt az, amikor még gyerekek voltak (7. vállalat, utóddá nem váló fiúgyermek: *”amikor főiskolára kerültem, az egyik gyakorlati óránkon a tanárnő mutatott egy adatbázist, amin minden cég fent volt és mikor kértem, hogy a mi cégünket nézzük meg, a tanárnő próbálta leírni, hogy a jelek szerint évek óta sikertelen a cég. Teljesen megsemmisültem.”*).

Negatív vagy bizonytalan vállalati jövőkép

Ez a dimenzió részben kapcsolódik az előző kettőhöz, de egymásra hatásuk mindenképpen kimutatható. Itt egyfelől arról van szó, hogy azok az elődök, akik már tudják, hogy gyermekük nem viszi tovább a vállalkozást, többen is azt mondták, hogy nem is akarják, hogy ezzel a sok szenvedéssel a gyerekeiknek is szembe kelljen nézni a jövőben, jobb nekik a saját karrier építése (9. vállalat, utód nélküli elsőszámú vezető: *“nem is akarnám, hogy ezt a sok vesződést ők is nap mint nap megcsinálják, ez azért nagyon sok idegeskedéssel és méreggel jár ám és nincs benne sok köszönet”*). A másik fele a céghez nem csatlakozó gyerekek elbeszélése, illetve annak azon része, amely – a szülei elbeszélése alapján – a jövőt festi meg veszélyekkel teli sötét erdőként, ahonnan nem nagyon vezet ki ösvény (5. vállalat, utóddá nem váló fiúgyermek: *“apám mindig talált valamit, ami majd csődbe teszi a céget, hol valamilyen egzotikus növényfertőzés, hol a gazdaságpolitika, hol a konkurencia ...”*).

Utódlással kapcsolatos célok és elvárások tisztázatlansága

A céghez nem csatlakozó gyerekek interjúinak minden esetben feltűnő panelje, hogy a szüleiktől nem érkezett soha egyértelmű jelzés, ami őket a cégbe helyezte volna, illetve nem is beszéltek arról, hogy szeretnének-e a családi vállalat kötelékébe kerülni, nem voltak olyan informális beszélgetések, mint az utódkká váló gyerekeknél, ahol a szülők elmondták, hogy hol képzelik el a gyermekeiket a cégben, milyen módon tudnának együtt dolgozni (1. vállalat, utóddá nem váló fiúgyermek: *“mi apuékkel sosem terveztük, hogy mennyire szép mintagazdaságot építünk majd együtt, pedig ha így lett volna, talán másként alakulnak a dolgaink.”*).

Az előd visszavonulási szándékának hiánya

Az utódlás kapcsán azt is figyelembe kell venni, hogy nem mindenki rendelkezik vezetői ambíciókkal, aki azonban igen, annak nagy gátat jelent, ha azt érzi, hogy vezetési-szervezési terveit nem tudja megvalósítani, mert nem látja biztosítottnak, hogy a családi vállalatához csatlakozva súlya lesz a véleményének, valóban vezetőjévé válhat a cégnek, a céget vezető elődje képes lenne átadni neki a gyeplőt (5. vállalat, utóddá nem váló fiúgyermek: *“a fater fiatal felnőttként alapította a céget, a vállalat előbb volt neki, mint mi, én nem tudom elképzelni sem, hogy ő ne azt csinálja, amit most csinál”*).

Női karrierutak

Az összes válaszadó feleleteit górcső alá vonva mind az elődök, mind az utódok mondatai azt tükrözik, hogy a női és férfi családtagok karrierútjai eltérőek, sőt, a lehetőségeik és megítélésük is mutatnak eltéréseket akkor is, ha ezek nincsenek szabályozottan rögzítve, megjelenítve, inkább csak de facto jutnak érvényre. Szembeötlő, hogy az elsőszülöttség csak abban az esetben jelöl kiemelt státuszt, ha az elsőszülött gyermek fiú, vagy ha a későbbiekben születő gyermekek között sincsen fiúutódjelölt. Az alábbiakban a cikk sorra veszi, hogy milyen női karrierutak

rajzolódnak ki az elkészített interjúkból a magyarországi mezőgazdasági tevékenységű családi vállalkozásoknál, elsőként bemutatva azokat az ösvényeket, amelyek elsőszámú vezetővé váláshoz vezetnek a leány utódok számára, majd a középvezetői karrierlehetőségeket és az onnan való továbblépést gátló üvegplafont.

Az elsőszámú vezetők

A cikk bázisul szolgáló minta sem mentes természetesen a női elsőszámú vezetőktől, azonban az elhangzottak alapján az ő pozícióba kerülésük nem hagyományos körülmények között történt. Az alábbiakban bemutatom azt a három módot, ahogyan cégvezetővé váltak.

Férfi utódjelölt hiánya esetén

A mintában egy alkalommal fordult elő, hogy a családi vállalatot olyan módon örökölte meg leányörökös, hogy nem állt rendelkezésre férfi utód. A konkrét példában két lánytestvér kapta meg a cég vezetését de iure azonos jogkörrel, de bevallásuk szerint a döntéseket mégis az idősebb testvér hozta, a legtöbb esetben be sem vonva testvérét ezeknek a meghozatalába (12. vállalat, utóddá váló fiatalabb leánygyermek: *“a céget együtt kaptuk vezetésre, de a vezetésben leképeződik az, hogy a tesóm a főnök.”*).

Pénzügyi vezetőből elsőszámú vezető

A mezőgazdasági vállalatoknál az elsőszámú vezető kiválasztását követően gyakorta válik utódjává a korábbi pénzügyi vezető. A válaszok alapján ez is egy módja annak, hogy azon nők, akik a családi vállalatnál dolgoznak, elsőszámú vezetővé váljanak. Azonban ez a kategória sem értelmezhető önmagában, ehhez is szükség van az első feltétel megvalósulására, azaz, hogy ne legyen másik férfi utód.

Feleségként

A harmadik azonosított mód, ahogyan a nők elsőszámú vezetővé válhatnak, a házasság, pontosabban a férjükkel közösen folytatott cégvezetési forma. Ez a tapasztalatok szerint azonban nem jelent korlátlan és egyenlő hatalmat, ahogy az első mód során az idősebb testvér, úgy ez esetben a férj mondja ki a végső szót, ő hozza a döntéseket, ami alól kivételt jelenthetnek kisebb, operatív elhatározások (6. vállalat, vezetésben részt vevő feleség: *“mi elosztjuk az irányítást, de a fajsúlyos kérdésekben a férjem dönt.”*). Fontos azonban megjegyezni, hogy a fiúgyermek feleiségei már messze nem rendelkeznek ilyen erős jogosultságokkal sem.

Középvezetőként

Wieszt a magyarországi családi vállalatok utódlásával kapcsolatban írt tanulmányában azonosítja, hogy eltérőek a férfi és női örökösök céghez fűződő kapcsolata más dinamikájú és más életkorban is kezdődik, hiszen a fiúgyermek már általános iskolás korukban élményeket szereznek a vállalkozással kapcsolatban, ezzel szemben ez a leányok esetében sokkal inkább a középiskolás időszakhoz kapcsolható, illetve a fiúgyermek gyakran tanulmányaik befejezését követően, vagy már azt megelőzően a cégnél kezdenek dolgozni, a leányok azonban az iskola után

gyakran mennek el tapasztalatokat szerezni más cégekhez és csak néhány évet követően, ezekkel felvértezve térnek vissza a családi vállalkozáshoz (Wieszt, 2019). A fenti tanulmány eredményeit megerősítik a mintában szereplő cégekkel folytatott interjúk tapasztalatai is, de még többet is mutatnak (3. vállalat, utóddá vált fiúgyermek: *“A nővérem hasonló területen végzett, de egy növényvédőszeres céghez ment dolgozni, majd a visszatérése után ő lett a teljes cég növényvédelmi szakembere, a nagy döntéseket továbbra is apával hozzuk, de van, amivel kapcsolatban kikérjük a véleményét.”*).

Diszkússzió

Az interjúk elemzését követően a fentiekben azonosított utódlási utakat és az utódlási szándékot befolyásoló tényezőket egy mátrixban összekötve rajzolódik ki az egyes utódlási lehetőségek arcéle az utódlási szándékot befolyásoló tényezők által támogatva, illetve általuk hátráltatva. Ahol volt lehetőség rá, azaz a támogató és ellenkező előjellel a hátráltató tényezőknél is megjelenő kategóriák egyként kerültek a 4. táblázatba oly módon, hogy X jelzés esetében hátráltató, ✓ jel esetében pedig támogató tényezőként vannak jelen az egyes vállalatoknál.

A táblázatba rendezett adatok megmutatják, hogy a legkevesebb eltérés az *agnatikus* és a *testvéri együttvezetés* utódlási utak között vannak, az egyetlen eltérés a mátrixban az a két kategória között, hogy míg az első esetben az előd hátrálépési szándéka nagyrészt már kézzel fogható, addig utóbbinál az előd még határozottan aktív és nem kíván lemondani pozíciójából.

mint bármely más kategória szereplői. A válaszok alapján egyelőre az látszik, hogy ha a családi vállalat jelenlegi vezetése egyszemélyes utódlásban, vagy a *testvéri együttvezetés* szerinti módszerben gondolkodik, az részben adottság (azaz annak függvénye, hogy hány tényleges utód áll rendelkezésre), részben pedig döntés kérdése, amit azonban nem befolyásol a potenciális utódok neme a *testvéri együttvezetés* preferálása esetén, hiszen mindkét esetben koedukált vezetés valósulhat meg a generációváltást követően. Ez azt is jelenti, hogy az eredmények alapján ez az egyetlen pont, ahol a női karrierutakra jellemző üvegplafon áttörhető, vagy más szavakkal az nem érvényesül.

Mindkét kategória karakteres eltérést mutat a *vonakodó utódok* csoportjától, de szembeötlő, hogy bizonyos tényezőknél a kategórián belül is vannak eltérések. Ebben a csoportban minden esetben negatív kontextusban szerepelt a családi vállalat az otthoni diskurzusban, és nem, vagy nem támogatóan kommunikálták az utódlással kapcsolatos elképzeléseiket, illetve egy esetben sincs meg az elődök hátrálépési szándéka (ez azonban az első két csoportnál sem egységes). A gyermekkori élmények is negatívak, vagy hiányoznak a csoport tagjainál, azonban a cég sikerességével és technikai fejlődésével összefüggő tényezők kiegyenlített megoszlást mutatnak (azaz egyaránt vannak pozitív és negatív értékek), ami arra enged következtetni, hogy a *vonakodó utódokkal* rendelkező elődök egy részének nincs kétsége, és a hite sem hiányzik cégének sikerességét illetően, azonban az nem elegendő arra, hogy az utódokat a családi vállalat melletti elköteleződésre sarkallja. Mivel egyedül a *vonakodó utódok* kategória esetén nem történik családon belüli utódlás, és

4.táblázat

Az utódlási utak és az utóddá válást befolyásoló tényezők kapcsolata a vizsgált minta esetében cégenkénti bontásban

Utódlási út	Vállalat sor-száma	Gyermekkori élmények	Pozitív kontextus	Vállalati siker	Sikerességbe vetett hit	Céges vízió	Utódlással kapcsolatos célok	Technika integrálásának lehetősége	Előd hátrálépési szándéka
AGNATIKUS	2.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
	3.	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	4.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	11.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
KOGNATIKUS	7.	✓	✓	x	x	x	x	x	✓
	12.	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓
VONAKODÓ UTÓDOK	1.	x	x	✓	✓	✓	x	✓	x
	5.	x	x	✓	✓	✓	x	✓	x
	8.	✓	x	x	x	x	x	x	x
	9.	x	x	x	x	x	x	x	x
TESTVÉRI EGYÜTTVEZETÉS	6.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
	10.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x

Forrás: saját szerkesztés

Az is megfigyelhető emellett, hogy a *testvéri együttvezetés* utódlást választó elődök esetében az előd jelenleg is nagyobb mértékben vonja be házastársát a cég irányításába, a döntésekkel kapcsolatos előzetes konzultációba,

a másik három csoporthoz képest jelentős eltérést mutat a *gyermekkori élmények*, a *családi vállalatról* folyó diskurzus kontextusának tónusa és az *utódlással kapcsolatos célok megfogalmazása*, e három kategória látszik

vízválasztónak az utódlási hajlandósággal kapcsolatban, azaz ezek a tényezők befolyásolhatják a legmarkánsabban azt, hogy a gyermekekből a családi vállalat számára potenciális utód is lesz vagy sem.

Már a fenti megállapításoknál is látszik, hogy ezek az eltérések kevésbé élesen jelentkeznek a *kognatikus utódlási kategóriánál*, sőt ebben a csoportban szinte teljesen ellentmondásos profil alkotható a két résztvevő válaszi alapján. Mindennek értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy a *kognatikus utódlási ösvény* értelmezhető egyfajta kényszermegoldásként is, hiszen egyfelől a minta azt mutatja, hogy a leány utódok csak abban az esetben kerülhetnek a cég élére, ha nincsen fiúutód, másfelől a fenti megállapítást erősíti, hogy arra van példa, hogy a leánygyermek elsőszülöttsége esetén is kisebb fiútestvére válik elsőszámú vezetővé, de a fordítottja nincsen. Így azonban a náluk szereplő értékek nem bírnak akkor erővel, mint a három fennmaradó kategóriában, hiszen az utóddá válás és a kiválasztás nem ezeken múlik.

A női karrierutaknál az látható, hogy azok önmagukban nem, csak az utódlásban szerepet játszó, potenciális férfi jelenléttel együtt értelmezhetők, hiszen akár feleségként, akár a férfi utód hiányában kerülnek a cég élére, arra minden esetben hatással van a férfiak szerepe a családi vállalat vezetésében. Ez pedig igaz abban a szcenárióban is, amikor a leánytestvérek (függetlenül első-, második- vagy sokadszülöttségüktől) megragadnak a családi vállalat középvezetői vagy tanácsadói szintjén, de befolyásuk a tényleges döntéshozatalra korlátozott marad. Ez alól a fent is említett, testvérek szövetségén és együttműködésére alapuló vállalatvezetés jelentheti a kivételt, amelyben nem találkozunk a gyakorlatban sem vertikális viszonyokkal a vezetői csapaton belül.

A tanulmány címében megfogalmazott kérdésre válaszul az eredmények arra utalnak, hogy a mezőgazdasági családi vállalkozások utódlása több ponton eltér a családi vállalatok általános szakirodalmában leírt mintázatoktól. A kutatás három olyan sajátosságot azonosít, amelyek az agrárutódlás jellegét meghatározzák. Elsőként, az utódlási szándék formálódása a mezőgazdasági vállalkozások esetében már a gyermekkori szocializáció során megkezdődik, amikor a potenciális utódok informális módon bekapcsolódnak a gazdaság mindennapi tevékenységeibe. Másodszor, a gazdaság a család számára nem pusztán gazdasági szervezatként jelenik meg, hanem olyan életformaként és identitásképző térként, amelyben a család, a munka és a lakóhely szorosan összekapcsolódnak. Harmadszor, az öröklési mintázatok és a vezetői szerepek legitimációja gyakran hagyományos agrárnormákhoz kötődik, amelyek a nemi szerepek és a generációk közötti hatalmi viszonyok alakulását is befolyásolják. Mindezek alapján a mezőgazdasági családi vállalkozások utódlása kevésbé értelmezhető pusztán szervezeti vezetőváltásként; sokkal inkább egy életpályába ágyazott, identitás- és életforma-alapú folyamatként jelenik meg, amelyet a földtulajdonhoz való kötődés, a családi narratívák és a vidéki társadalmi környezet egyaránt formál.

Következtetések és javaslatok

A tanulmány fontos elméleti kontribúciókat ad, melyek közül az első a klasszikus utódlási modellek (Cabrera-Suárez et al., 2001; Handler, 1990; Le Breton–Miller et al., 2004) agrárkontextuális kiterjesztése annak megállapításán keresztül, hogy az eredmények arra mutatnak, hogy a mezőgazdasági családi vállalatok utódlási folyamata erősen életforma-integrált, aminek következtében a gyermekkori élmények pre-szocializációs időszakot jelentenek a későbbi utóddá válás intervalluma előtt. Wieszt (2021) eredményei szerint a fiú- és lányutódok formális bevonása eltérő életkorban kezdődik. A jelen kutatás azonban azt mutatja, hogy a bevonódás előtti, élményalapú kötődés kialakulása még korábbi periódusra, a pre-szocializációs szakaszra vezethető vissza. A korai élménymező intenzitása és elérhetősége magyarázza, hogy a fiúk formális bevonása miért kezdődik korábban, míg a lányoké miért később. Ez a megállapítás a bevonódás időbeliségét nem pusztán szervezeti, hanem életciklus-pszichológiai tényezőként értelmezi, kiterjesztve az utódlási modellek idődimenzióját.

A második elméleti hozzájárulást az adja, hogy a kutatás alapján az ipari családi vállalatok SEW-szerveződéséhez képest egy új elem, a föld jelenik meg, amely ebben az értelemben nem pusztán egy tényleges tulajdon, hanem egy szimbólum — egy identitás, amely magában sűríti az agrár életforma egész kulturális, érzelmi és társadalmi logikáját. Ez azt jelenti, hogy a föld tényleges erőforrásként, az agrár életforma identitás, mint a társadalmi beágyazottság, a közösségi státusz és az életforma szimbólumaként jelenik meg. A föld tehát nem egyszerűen a háttér, hanem az a centrum, amely köré a mezőgazdasági SEW minden dimenziója szerveződik. A mezőgazdasági családi vállalatok esetében tehát a SEW nem egy diffúz érzelmi kategóriarendszerre épül, hanem egy központi szimbolikus elemre, a földre mint identitás, mint magra. Ez a megállapítás új értelmezési keretet kínál a SEW komponenseinek agrárkontextuális értelmezéséhez.

Továbbá a kutatás a mezőgazdasággal foglalkozó családi vállalatokban három markáns és stabil utódlási ösvényt azonosít, és kimutatja, hogy ezek szerkezeti normaként működnek. Az utódlási út és az utóddá válást befolyásoló tényezők kapcsolata új megértési keretet ad a generációváltás folyamatához. Kimutatható, hogy az utódlási utak struktúrát alkotnak, nem pusztán esetleges megoldások. Ezek a struktúrák összefonódnak a családi diskurzus tónusával, a technológiai nyitottsággal és a szülői vízióval.

Végül a cikk fontos megállapítása, hogy a női utódlás nem önálló kategória, hanem feltételes lehetőség, amely csak férfi utód hiányában vagy feleségként, vagy testvéri együttvezetésben érvényesül. Ez újszerű, mert a szakirodalom (Shortall, 2018) inkább a hátrányokat írja le, de nem nevezi meg a struktúrát, amely kijelöli a női karrierutak terét.

Gyakorlati szempontból fontos eredménye a cikknek, hogy azonosítja azokat a kulcstényezőket, amelyek tudatos kezelése, alakítása jó eséllyel növeli a sikeres utóddá

válás arányát a következő generáció tagjai között, meghatározza azokat a területeket, amelyek eredményes és proaktív, megtervezett felépítése fokozza a későbbi generációváltás során utóddá váló családtagok csatlakozásának esélyét a családi vállalat vezetéséhez. Emellett az is kirajzolódik, hogy melyek azok a kérdések, amelyek átengedése, illetve amelyek kapcsán a következő generáció bevonása sikeres és a vállalat szempontjából is jövedelmező empowerment-eszköz lehet és elkötelezetté is teszi a későbbi utódokat a cég vagy cégcsoport működése mellett.

A cikk rendelkezik korláttal. A kvalitatív módszertanból általában következő kis mintavételi létszám jellemzője jelen munkának is, így fontos további teendő, hogy az interjúk során feltárt ismeretek, amelyek megszerzését a mélyebb betekintés tette lehetővé a beszélgetések során, kvantitatív módon, nagymintán is visszaigazoltak legyenek.

Továbbá – mivel a válaszadók mindegyike Magyarországon működő mezőgazdasági vállalkozás – az értékek nehezen általánosíthatók, azokat földrajzi értelemben vett szélesebb bázison is tesztelni szükséges, illetve összevetni a hasonló, más térségben készült felmérések eredményeivel.

Emellett a jövőben longitudinális vizsgálatokkal lehet nyomon követni azt, hogy a jelen cikkben bemutatott állapot miként formálódik az idő előrehaladásával, azok a vállalkozások például, amelyek az utódlási folyamat elején járnak, be tudják-e végezni munkájukat, és sikeres lesz-e a generációváltás, megvalósul-e például a tervezett *testvéri együttvezetés*.

Összességében a vizsgálat rávilágít arra, hogy az utódlás agrárkontextuális sajátosságai eltérnek a klasszikus ipari narratíváktól, és olyan identitás-, szerep- és élményrendszereket mozgósítanak, amelyekben az életforma, a közösségi szerepek és a földhöz kötődő szimbolikus jelentések egyszerre alakítják a generációváltást. A tanulmány eredményei arra utalnak, hogy a mezőgazdasági családi vállalkozások utódlása nem értelmezhető a klasszikus ipari utódlási logikák mentén, mert a mezőgazdasági életforma strukturális sajátosságai – a földhöz kötött identitás és az életforma-integráció – lényegében új utódlási szerkezetet hoznak létre. A munka különös jelentőségét az adja, hogy egy családi vállalkozás életében a sikeres generációváltás új lendületet és tudást adhat a vállalat fejlődéséhez, azonban az utódlás elmaradása, különösen az utódjelöltek hiánya már az elődök generációjának vitorlájából is kifoghatja a szelet, így egy korábban prosperáló vállalatból könnyedén válhat megtorpanó, vegetáló szereplőjévé a szektorának. Az egyhelyben állás pedig a lassú erózió irányába tett első lépés, így különösen fontos az utódlási folyamat kezdetektől történő tudatos menedzselése, így a vállalati működés fenntartásának biztosítása.

Agrárpolitikai következtetések

A kutatás eredményei több olyan agrárpolitikai tanulságot is hordoznak, amelyek hozzájárulhatnak a mezőgazdasági családi vállalkozások generációváltásának támogatásához.

Egyfelől az eredmények arra utalnak, hogy az utódlási szándék kialakulása már a gyermekkori szocializáció során megkezdődik. Ennek alapján az agrárpolitika számára különösen fontos lehet olyan programok támogatása, amelyek elősegítik a fiatal generáció korai kapcsolatát a mezőgazdasági tevékenységgel.

Másfelől a kutatás rámutat arra, hogy a mezőgazdasági vállalkozás sok esetben nem pusztán gazdasági szervezetként, hanem életformaként jelenik meg a családok számára. Ennek következtében az utódlás támogatása nem korlátozódhat kizárólag pénzügyi ösztönzőkre, hanem a vidéki életminőség, az infrastruktúra és a helyi közösségek megerősítésére irányuló intézkedések is hozzájárulhatnak a fiatal generáció helyben maradásához.

Harmadrészt az eredmények szerint a generációváltás sikerességében kulcsszerepet játszik az utódok fokozatos bevonása a vállalat működésébe és az irányítás átadásának tudatos kommunikációja. Ennek alapján a szakpolitikai eszközök között fontos szerepet kaphatnak azok a tanácsadási és képzési programok, amelyek a családi vállalkozások utódlási tervezését támogatják.

Összességében az eredmények arra utalnak, hogy a mezőgazdasági generációváltás támogatása komplex szakpolitikai megközelítést igényel, amely egyaránt figyelembe veszi a gazdasági ösztönzőket, a családi vállalkozások szervezeti sajátosságait és a vidéki életforma társadalmi dimenzióit.

Felhasznált irodalom

- Abdala, R.G., Binotto, E., & Borges, J.A.R. (2022). Family farm succession: Evidence from absorptive capacity, social capital, and socioeconomic aspects. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 60(4), e235777. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.235777>
- Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2021). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100309. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100309>
- Borda, Á.J., Sárvári, B., & Balogh, J.M. (2023). Generation Change in Agriculture: A Systematic Review of the Literature. *Economies*, 11(5), 129. <https://doi.org/10.3390/economies11050129>
- Bruner, J. (2001). *Az oktatás kultúrája*. Osiris Kiadó.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Costa, A.D., Zen, A.C., & Spindler, E.D.S. (2022). Family succession, professionalization and internationalization: A study of Brazilian family businesses. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 1065–1080. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2021-0044>
- Csákné Filep, J., & Radácsi, L. (2020). Magyar mikro- és kisvállalkozások családivállalat-kormányzásának specialitásai. *Vezetéstudomány*, 51(12), 45–59. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.04>

- Csákné Filep, J., & Radácsi, L. (2021). Családivállalkozás-kutatás longitudinális megközelítésben. Egy célzott szakirodalom-kutatás eredményei. *Közgazdasági Szemle*, 68(2021 Special issue), 108–125. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.108>
- Ferrari, F. (2023). The postponed succession: an investigation of the obstacles hindering business transmission planning in family firms. *Journal of Family Business Management*, 13(2), 412–431. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2020-0088>
- Gasson, R. (1993). The Farm Family Business. In G. Errington & B. Ilbery (Eds.), *The Farm Family Business* (pp. 1–16). CAB International.
- Handler, W.C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–52. <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>
- Kárpáti, Z., & Drótos, Gy. (2023). Hogyan professzionalizáljuk a vállalkozásunkat? Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai egy hazai közepes méretű családi vállalkozás példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 54(2), 53–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statistikai Szemle*, 97(2), 146–174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Kovács, N. (2013). *Családi vállalkozás folytatása vagy saját vállalkozás indítása?* Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar.
- Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L.P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- MacIntyre, A. (1999). *Az erény nyomában*. Osiris Kiadó.
- Mitev, A. & Horváth, D. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea.
- Nave, E., Ferreira, J.J., Fernandes, C.I., Paço, A.D., Alves, H., & Raposo, M. (2025). A review of succession strategies in family business: Content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization*, 31(6), 3029–3053. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.31>
- Németh, K., Ilyés, C., & Németh, Sz. (2017). Intergenerational Succession (Generational Change) = Strategic Renewal? The Emergence of Familiness in the Business Life of Dudits Hotels. *Strategic Management*, 22(1), 30–43. <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/120/93>
- NG, H.C., Tan, J.D., Sugiarto, S., Widjaja, A.W., & Pramono, R. (2021). Too Big to Fail: Succession Challenge in Large Family Businesses. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 199–206. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.199>
- Onega, S., & Landa, J.A.G. (Eds.). (2014). *Narratology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315843018>
- Pahnke, A., Schleppehorst, S., & Schlömer-Laufen, N. (2024). Family business successions between desire and reality. *Journal of Business Venturing Insights*, 21, e00457. <https://doi.org/10.1016/j.jbv.2024.e00457>
- Plana-Farran, M., Arzubia, U., & Blanch, A. (2023). Successors' Future Training in Family Farms: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(4), 4216–4237. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01046-2>
- Radu-Lefebvre, M., Davis, J.H., & Gartner, W.B. (2024). Legacy in Family Business: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 37(1), 18–59. <https://doi.org/10.1177/08944865231224506>
- Reif, T., Bauer, D., Junge, S., & Hossnofsky, V. (2025). An update on family firm succession: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Family Business Strategy*, 16(3), 100671. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100671>
- Rideg, A., Lukovszki, L., Varga, A.R., & Sipos, N. (2022). A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69(6), 739–757. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.6.739>
- Rónaföldi-Széll, G. (2024). Succession and gender dynamics in family firms – A systematic literature review and future research agenda. *Vezetéstudomány*, 55(7–8), 59–73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.07-08.06>
- Sallay, V., Wieszt, A., & Martos, T. (2023). A kapcsolatok szabályozási folyamatainak szerepe a családi vállalkozások utódlása során: Egy kvalitatív kutatás tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 54(1), 27–37. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.01.03>
- Sallay, V., Wieszt, A., Varga, S., & Martos, T. (2024). Balancing identity, construction, and rules: Family relationship negotiations during first-generation succession in family businesses. *Journal of Business Research*, 174, 114483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114483>
- Seidman, I. (2002). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press.
- Shortall, S. (2018). Changing Gender Roles in Irish Farm Households: Continuity and Change. *Irish Geography*, 50(2), 175–191. <https://doi.org/10.55650/igj.2017.1321>
- Szennay, Á., & Csákné Filep, J. (2021). *Innováció és tudásátadás a hazai és nemzetközi szakirodalom tükrében*. Budapest Business School.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Three-Circle Model. *Family Business Review*.
- Tóth, R., & Wieszt, A. (2025). Exploring post-succession role transitions: A study of family day play dynamics. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(9), 2356–2380. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2024-1164>
- Wieszt, A. (2021). *Családi vállalatok utódlása Magyarországon*. Budapesti Corvinus Egyetem.