



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

# *Családi vállalkozások utódlástervezése és a kontrollinghasználat kapcsolata – empirikus tapasztalatok*

**BOGÁTH ÁGNES**

**Kulcsszavak:** családi vállalkozás, kontrolling, utódlás, utódlástervezés, kk v.  
**JEL-kód:** Q0, Q1, R2.

## **ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A családi szerveződésen alapuló KKV-k kevésbé tudatosan alkalmazzák a kontrollingtevékenységet, különös tekintettel az utódlással kapcsolatos kérdésekre, az információ- és tudásátadás vonatkozásában.

A kutatómunka fő célkitűzése annak vizsgálata volt, hogy van-e összefüggés az utódlás tervezése és a vállalkozásnál használt kontrollingrendszer között.

Kutatásom során feltártam, hogy a kontrollingszemlélet megléte, kontrollingtevékenységek folytatása az utódlás tervezésére pozitívan hat. Kimutatásra került, hogy azoknál a cégeknél, ahol a kontrolling jobban jelen van a vállalati életben, az utódlástervezés is hangsúlyosabb, ezáltal maga az utódlás sikeres lebonyolítása is megjósolható. Ezek alapján a családi KKV kontrollingjellegű tevékenységek végzése ajánlott, mely során kialakul a kontrollingszemlélet, ami az utódlással kapcsolatos döntéseket is jótékonyan befolyásolja.

Javaslom a családi cégek számára a kontrollingszemléletű utódlási terv kidolgozását és bevezetését. A családi vállalkozások számára egy utódlástervezési modellt alakítottam ki, amely segítheti a generációváltás megtervezését és sikeres lebonyolítását. Az utódlási folyamat célja az utódjelölt integrálása a családi vállalkozásba, egyre fontosabb pozíciók betöltésével és ezzel járó feladatok ellátásával. Ennek alapját a SEW (szociális és emocionális értékek) képezi, amely a család és a vállalkozás közös normarendszerére építve hozzájuttatja a tagokat érzelmi és szociális értékekhez, mint például a bizalom, biztonságérzet, a teljesítmény elismerése, elkötelezettség, együvé tartozás élménye.

Az utódlási folyamatot ketté kell bontani az utódot és az elődöt érintő utódlási kérdésekre. A létrejött megállapodásokat írásban kell rögzíteni a későbbi vita elkerülése érdekében.

Mindezek alapján javaslok egy utódlási naplót vezetni, amiben rögzítik a folyamat fő pontjait, várható idejét és az adott szakaszhoz tartozó részcélok teljesítésének feltételeit. Egy ilyen naplóban lehetne vezetni az utódlási folyamathoz kialakított fő mutatószámok alakulását. Érdemes lenne családi tradíciót kialakítani a napló kezeléssel kapcsolatban, ezzel is erősítve az utódban az átvétel folyamatának fontosságát.

## bevezetés

Kutatásom középpontjába a családi vállalkozások tervezési, mérési és ellenőrzési gyakorlatának feltérképezését állítottam, mint az ezeknél a cégeknél megjelenő kontrollingfunkciót betöltő tevékenységeket.

A téma kiválasztását befolyásolta ennek kiemelt aktualitása és fontossága. A családi vállalkozások gazdasági erejét egyre inkább felismerik a kutatók és a gazdasági szakemberek. Különösen igaz ez a mezőgazdasági vállalkozásokra, ahol még hangsúlyosabban jelentkezik az utódlás kérdése. Több tanulmány is foglalkozik az agrárnépszerűség előregedésének kérdéseivel (*Gasson – Errington, 1999; Csáki, 2012; Popp, 2014; Európai Bizottság, 2017*). Egyes kutatások alapján az Európai Unió GDP-jének 70-80%-át adják ezek a cégek, míg a foglalkoztatottak 40-50%-a ezekben a vállalkozásokban dolgozik. Számos olyan tulajdonsággal rendelkeznek jellemzően ezek a cégek, melyek versenyelőnyt jelentenek a nem családi viszonyok között működőkkel szemben. Ide sorolható többek között az alkalmazott családtagok elkötelezettsége a vállalkozás sikeréért, a vevőkör megtartását erősítő családias hangulat, a tradíciók. Viszont gyengeségekkel is együtt jár ezeknek a cégeknek a működése, ezek közül megemlíteném a tőkeszegénységet, a külső forrás bevonásával szembeni ellenállást, illetve az utódlással járó többletkockázatot. Ez utóbbi a családi cégek speciális vezetőváltása, amikor is a cég vezetése átöröklődik jellemzően szülőről gyerekre. Ez különösen aktuális a hazai családi vállalkozások körében ezekben az években, mivel a rendszerváltáskor a 30-40-es éveikben járó vállalkozásalapítók tömegesen érik el napjainkban a nyugdíjkorhatárt. Viszont a statisztikák azt mutatják, hogy a cégek generációváltása háromból két esetben sikertelen, ami a cég felszámolásához vezet. Ha figyelembe vesszük ennek a vállalati szfé-

rának hatását a gazdasági életre, akkor könnyen belátható, hogy ennek az aktualizálódó problémának a negatív következményei súlyosan érinthetik a magyar gazdaságot. A hatékony generációváltás kulcsa lehet a gondos tervezés, a folyamat nyomon követése, szükség esetén beavatkozás, majd az átadás lezárásával a következmények feltárása, tehát kontrollingszemléletben kell megközelíteni az utódlás problematikáját. Céлом annak feltérképezése, hogy miként járul a sikeres cégátadáshoz a kontrollingtevékenység vagy legalább a kontrollingszemlélet megléte.

## IRODALMI ÁTTEKINTÉS

### KKV-kontrolling sajátosságai

„A kontrolling jelentősége a KKV-nál elhanyagolhatónak tűnhet egy felületes szemlélő szemszögéből. Viszont, ha a vállalkozások működésének mélyére nézünk, akkor láthatjuk, hogy a kontrolling jelen van a legkisebb cégek életében is és áthatja a tevékenységeiket. Még ha nem is szakemberek végzik ezeket a feladatokat, de célkitűzést, tervezést, az elért eredmények ellenőrzését és ezekből a következtetések levonását és felhasználását a későbbi gazdasági döntésekben, tehát a kontrolling tevékenységeket, minden józan gondolkodású és a vállalkozását sikerre vivő vezető megkerülhetetlenül végez” (*Bogáth, 2017: 10*).

A környezet stabilitása is hozzájárul a vállalati kontrollingfeladatok összetettségéhez, mivel stabil környezetben, ahol a gazdasági események rutinszerűen ismétlődnek, az innovációs igény alacsony, így leginkább regisztráló szerep jut a kontrollingnak (*Francsovcics, 2011*). Mindez a mikro- és kisvállalkozások jellemzője elsősorban. A középvállalatok működési környezete összetettebb, így kevésbé kiszámítható, instabil, az innovációs igény magasabb. Ezeknél a vállalatoknál a kontrollingrendszernek pre- és proaktív módon kell működni (*Schlagheck, 2000*).

Sinkovics (2006) szerint a mikro- és kisvállalatok legnagyobb részénél kontrollingszámítás kialakítására egyáltalán nem kerül sor. Ezzel ellentétben Hernádi (2007) azon a véleményen van, hogy kisebb cégeknél is értelmezhető a kontrollingszámítás, hiszen annak végső célja a hatékony vállalati működés megvalósítása, illetve a siker elérése, ami könnyebb a kontrollingszámítás rendszerében rejlő lehetőségek kiaknázásával. Minden vezető végez kontrollingszámításokat, csak legfeljebb nem ekként nevezi, vélekedik Hanyecz (2011). Ezt támasztja alá Francsovics (2011) meglátása, aki azt hangsúlyozza ki, hogy a legkisebb vállalkozásoknak is valamilyen szinten élnie kell és élnie is a kontrollingszámítás eszköztárával, mivel a célkitűzések meghatározásakor szem előtt kell tartani azok költségvonzatát, a várható nyereség mértékét. Ezen tevékenységeket tekinthetjük a kontrollingszámítás területéhez tartozóknak.

A gazella<sup>1</sup> típusú dinamikusan fejlődő cégek résztvevői a gyors növekedés és fejlődés okaiként a vezető rátermettsége mellett a kontrollingszámítás használatát hangsúlyozták többek közt<sup>2</sup>, mint az elért siker tényezője, ahogy egy, a KKV-k versenyképességét vizsgáló hazai tanulmány eredménye mutatja (Papanek, 2009). Ez a kutatási kimenet azért is jelentőségteljes, mivel a magyar gazdaság hajtóerejét legnagyobb részt ezek a gazella jellegű vállalkozások adják (Csikány – Takács, 2015).

Meglátásom szerint ebből a kutatásból is az derül ki, hogy a vállalati méretre szabott kontrollingszámítás bevezetése hathatós eszköze lehet a KKV-k fejlesztésének. Összetett, nagyvállalati kontrollingszámítás működtetésére kétségkívül nincs szükség egy KKV-nál, de a vállalkozás nagyságához igazodó célkitűzést, tervezést, ellenőrzést, elemzést, beszámolást és visszacsatolást

biztosító rendszer, vagyis a kontrollingszámítás szabályozási köre kiépítésének van létjogosultsága.

## CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

### Családi vállalkozások meghatározása

A szakirodalomban többféle megközelítéssel találkozunk a családi vállalkozás meghatározására. Összességében azokat a cégeket tekinthetjük családi vállalkozásnak, amelyekben a család mint egy jól működő szövetség, alakítja a vállalkozás mindennapi életét és fejlődését (Wimmer et al., 2004).

Az Európai Unió (European Commission, 2009) felkérésére 33 európai ország bevonásával 2007–2009 között egy kutatócsoport kidolgozott egy átfogó ajánlást a családi vállalkozások meghatározására, amely egységes alkalmazására tett javaslatot a tagországok számára.

Ebben a meghatározásban a vállalkozás méretétől elvonatkoztatottak a kutatók és a következőképpen foglalták össze a családi vállalkozások kritériumrendszerét:

- A döntési jogok többségét a céget alapító családtagjai és rokonai birtokolják, akik a vállalkozást megalapították, illetve az alapító tőkét a későbbiekben megvásárolták. Az előbbieken túl döntési jogkörrel rendelkezhetnek az alapítók házastársai, szülei, gyerekei és egyéb közvetlen örökösei.
- A döntési jogkörüket az arra jogosultak direkt és indirekt módon is érvényesítik.
- Valamely arra jogosult családtag formálisan is szerepet vállal a vállalkozás vezetésében.
- Ha a vállalkozás szerepel a tőzsdén, akkor a továbbiakban abban az esetben tekinthető családinak a vállalkozás, amennyiben a család arra jogosult tagjai rendelkeznek

<sup>1</sup> Gazella típusú vállalkozás: dinamikusan fejlődő KKV (Vecsenyi, 2012).

<sup>2</sup> Említésre kerül még a hozzáértő HR-menedzsment és marketing, valamint a minőségbiztosítási rendszer megléte.

a részvények minimum 25%-ával, illetve mindezzel együtt a határozathozatali és döntési jogkört ebben az arányban birtokolják.

A családi cégek legtöbbször a mérete alapján mikro- vagy kisvállalkozásként működik, de igen sok esetben a fejlődésük dinamikus és akár nagyvállalattá is nőhetnek az idő előrehaladtával. Ez utóbbiak a méreti változás ellenére megőrzik a családi értékrendet. Ezekre a vállalkozásokra említhetők példaként a Levi Strauss, a Wal-Mart, a Ford Motor vagy az Amway (*Vecsenyi, 2012*). Számos családi vállalkozást találhatunk a magyar nagyvállalatok között is, melyek közt említhető a Béres, a Zwack, illetve a Szamos.

### **Családi és vállalkozási párhuzamos tervezési folyamata**

A stratégiai tervezés kulcsfontosságú a családi vállalkozások számára mint a családi és üzleti ügyek összehangolásának eszköze. A szakirodalomban a „stratégiai menedzsment és a szervezeti változás” témája a családi vállalkozások céljainak és stratégiai eszközeinek tanulmányozására terjed ki. Számos stratégiai gyakorlatot és döntési eljárást foglalnak ezek a kutatások magukban a vállalati működés területeihez kapcsolódva. A stratégiai tervezést érintő területekre példaként említhetők a következő jellemzők: elhelyezkedés, minőség, üzleti hálózatok és szervezeten belüli együttműködés, beszerzés, vállalkozásdiverzifikáció (*Benavides-Velasco et al., 2013*).

Az üzletet és a családot összhangba kell hozni, a köztük keletkező ellentéteket fel kell oldani egy családi vállalkozásnál. Ahhoz, hogy a család is harmonikus maradjon és a vállalkozás is jól működjön, a két terület igényeit, céljait és értékeit szem előtt tartva, együttesen kell gondolkodni ezekről. Ennek megvalósítására a párhuzamos tervezési folyamat ad lehetőséget (*Carlock – Ward, 2006*).

A párhuzamos tervezési folyamat során a családi és a vállalati tervek együttesen kerülnek kialakításra. A vállalati stratégiát a családi jövőképpel harmóniában érdemes meghatározni. A családi értékek kell, hogy legyenek a közös tervek alapjai. Ezen normákra javasolt építeni a vállalkozás üzleti filozófiáját. Fontos a stratégiai gondolkodásmód kialakítása a családban és a cég vezetőségében is. A rövid és hosszú távú cél meghatározásánál szerephez kell jusson kölcsönösen mindkét terület. Egy 171 db német családi vállalkozáson elvégzett kutatásban megállapították, hogy a stratégiai tervezésre nagy hatással van a család. Az eredmények alapján leginkább akkor hatékony a tervezés, ha együttesen végzik a család és a vállalkozás oldaláról (*Lindow et al., 2010*).

### **Utódlás**

Kiemelkedő sajátossága a családi cégek vezetőváltása, az úgynevezett generációváltás vagy utódlás, vagyis a vezetői státus öröklése szülőltől gyerekekre, akár többször, generációkon keresztül.

A családi cégek sajátos vezetőváltása az utódlás, mely során a cég vezetése átöröklődik általában szülőről gyerekekre, de megvalósulhat ettől eltérő rokonsági kapcsolatban lévők között is. Az idős és a fiatal generáció között zajlik le ez a folyamat, ami a tulajdonjog és a vezetői pozíció átadását is magában foglalja (*Merwe, 2011*).

Magyarországon a vállalkozások, családi vállalkozások indítására a rendszerváltás teremtett teret. Az ekkor alapított családi vállalkozások ezekben az években érik el azt a kort<sup>3</sup> (*Laczkó, 1997*), amikor időszerűvé válna a vezetőváltás, ezzel együtt az aktuális vezető teljes visszavonulása.

Általánosságban az utódlás kapcsán az egyik legfőbb nehézséget *Noszkay (2017)* is ebben látja, hangsúlyozva, hogy a legsikeresebb magyar vállalkozók többsége is elérte napjainkra a nyugdíjas kort.

<sup>3</sup> 20-30 év.

Az utódlás problematikája egyre nagyobb figyelmet kap a hazai kutatók körében is. Számos cikk foglalkozik a családi vállalkozások sikeres átadásának témájával (Horváth – Palkovics, 2006).

Nemzetközi gyakorlatban nagy hangsúlyt fektetnek az utódlás során a tulajdonosi, döntési és irányítási hatáskörök éles körvonalazására (Tobak, 2018).

A vállalkozás átörökítése komoly tervezési folyamatot igényel. Fontos, hogy a gyermek korának megfelelően, fokozatosan egyre nagyobb szerepet kapjon a vállalkozásban a felnőtté válás évtizedei alatt (Bogáth, 2016). A szocializáció elsődleges színtere a család, itt tanulja a gyermek a világhoz való viszonyulást, ennek során a környezeti viszonyok egy életre meghatározzák az egyén magatartását és gondolkodásmódját (Babbie, 2000). Ezek alapján véleményem szerint az utódjelöltet már egész kicsi korától be kell vonni a vállalkozás működésébe, hagyni, hogy „belenőjön” a cég életébe. Ha azt tapasztalja a gyermek, hogy a család szerves része a vállalkozás, akkor számára ez teljesen természetes része lesz a környezetének, és ennek megfelelően a későbbiekben is ekként fogja tekinteni, ismerve a folyamatait, nehézségeit, előnyeit.

Nábrádi és szerzőtársai (2016) alapos szakirodalom-feldolgozással vizsgálták az utódlást Le-Breton et al. (2004) cserekapcsolatokra építő 3 fázis modellje alapján. Ezek a fázisok a következők:

- Az I. fázisban az öröklési folyamat alapvető szabályai fogalmazódnak meg, megnevezik a lehetséges utódokat és utódlási tervet készítenek.

- A II. fázisban felméri a potenciális utód képességeit és képességgel fejlesztik azokat.

- A hatalom átadása a III. fázisban történik, amikor a vezető lemond posztjáról, és az utód átveszi a felső vezető szerepét (Nábrádi et al., 2016, 437).

A szerzők a modellt magyar vállalkozásoknál is alkalmazhatónak ítélték.

## c É l o k

A kutatásom fő célkitűzése az volt, hogy van-e összefüggés az utódlástervezés és a vállalkozásnál használt kontrollingszámítás között. A sikeres utódlást elősegíti, ha tudatosan készülnek rá a családtagok és a vezető számára fontos a vállalkozás családi kézben tartása, ezért ennek sikere érdekében utódlástervezést végez (Poza, 2010; Ibrahim et al., 2004; Dana et al., 2015; Csákné, 2012; Nagy – Roóz, 2005; Noszkay, 2011). Mindezek alapján, a controlling és az utódlástervezés kapcsolatának bizonyításával a generációváltás sikerességére is jobban lehet következtetni.

Hipotézis: A sikeres utódlás és a cég által működtetett kontrollingszámítások között kapcsolat van.

## ANYAG ÉS MÓDSZER

Kvantitatív kutatás keretében kérdőívvel kerestül térképeztem fel a családi KKV-vállalkozások kontrollingszámítását. Ez a módszer elterjedt a számvitel és controlling kutatásának területén (Van der Stede et al., 2005). A kérdőív elején meghatároztam a kitöltők lehetséges résztvevőit, megadva az általam használt családi kis- és középvállalkozások körét. Ennek megfelelően azok a cégek tölthették ki a kérdőívet, melyek alkalmazotti létszáma 250 fő alatti volt, illetve ahol legalább 51%-ban az adott család tagjai tulajdonában, illetve döntési jogosultságában volt a cég. További szempont volt, hogy legalább két családtag részese legyen a vállalkozásnak tulajdonosi, vezetői vagy alkalmazotti szinten. A család tagjának tekintettem a családdal bármilyen rokoni kapcsolatban lévő személyt, illetve házastársaikat és az ő rokonaikat.

Úgy vélem, a minta jellemzői igazak a mezőgazdaságban működő családi vállalkozásokra is.

A mintavételre két időpontban került sor, 2015 és 2017 első fél évében. A kérdőívet 745 vállalkozás töltötte ki érvényesen.



Az adatok feldolgozását az IBM SPSS 13. statisztikai program segítségével végeztem. A kérdőív kiértékelésekor egyváltozós leíró statisztikai módszereket használtam egyes változók bemutatására. Két változó közötti kapcsolat keresésekor a vizsgált folytonos változókon a normalitás feltételei nem teljesültek, ezért alkalmaztam nem parametrikus eljárásokat<sup>4</sup> ezek kapcsán (keresztábla-elemzés, Khi-négyzet-próba végzése két kategorikus változó esetén, Spearman-féle rangkorreláció-számítás két változó között, melyek értékei ordinális skálán mozognak, továbbá Mann-Whitney-próba<sup>5</sup> egy bináris és egy folytonos változó közötti összefüggés keresésekor).

A kérdőívben több olyan kérdés szerepel, melyre a válasz 5 fokozatú Likert-skálán adható, vagyis 1–5-ig adhatók a válaszok (*Likert, 1932*). A szakirodalomban is a legtöbb esetben az ilyen véleménynyilvánítás jellegű Likert-skálát intervallumskálaként értelmeznek és használnak, illetve a társadalomtudomány kutatásaiban is ekként csoportosítják ezeket (*Mérő, 1992*).

## EREDMÉNYEK

A kérdőívben az utódlástervezés két kérdésben szerepel. Az egyik kérdés kapcsán megadható volt, hogy a vállalat jelenlegi vezetése tervezi-e a cég vezetésének családon belüli átadását, ha igen, akkor 1-2, 3-5 vagy 5-10 éven belül. A másik kérdés a kontrollingtevékenységeket felsoroló kérdésben szerepel mint alkérdés, amelyben rákérdezek, hogy a cég végez-e utódlástervezést, melyre „igen, írásban”, „igen szóban” és „nem” válaszok adhatók. Mindkét kérdésből új, bináris változókat képeztem egyszerűsítve a válaszokat „igen” és „nem” lehetőségekre, melyek csoportosítva megmutatták, hogy a vállalat tervez-e utódlást. A két csoportosító változó alapján szűrtem az adatbázisomat azokra az esetekre, ami-

kor a 2 csoportosító változóra adott válasz megegyezett az adott eseten belül, így a vizsgálati elemeim száma 527-re redukálódott. Ezen esetek kapcsán elmondható, hogy a válaszadónak határozott véleménye volt az adott kérdésben, így a kapott eredmény megbízhatóbb, ezért a vizsgálatomat ezen a szűkített adatbázison végeztem. A két kérdésre adott eltérő válaszokat magyarázhatja, hogy van némi eltérés a lehetséges válaszok között, ami félreértéshez vezethetett a válaszadó részéről. A hipotézis elemzésénél ezen az 527 vállalkozáson végeztem el a vizsgálatokat. Ebben a részmintában 118 (22,4%) vállalkozás tervezi az utódlást, míg 409 (77,6%) nem.

Egyik kérdésben a családi vállalkozás vezetőjének véleményét kértem ki abban, hogy mennyire tartja jellemzőnek a felsorolt állításokat a cégére vonatkozólag, melyre 5 fokozatú Likert-skálán volt adható a válasz. A Likert-skálát a középső semleges érték elhagyásával és a skála szélein elhelyezkedő 2-2 érték összevonásával bináris változóvá alakítottam. Az 1. táblázatban látható eredményeket hozta a keresztábla-elemzés.

A módszertani fejezetnél kifejtett elvek alapján a Likert-skála intervallumskálaként való értelmezését is használtam ennél a statisztikai elemzésnél. A Mann-Whitney-próba elvégzése után szignifikáns eltérés mutatkozott az utódlást tervezők és ezt elhanyagolók átlaga között a 2. táblázat szerint.

Ezen összefüggések alapján a vizsgálatra használt mintáról elmondható, hogy az utódlástervezők között kedvezőbb arányban vannak az átörökítésben nem gondolkodókkal szemben, akik a gyermekük pályaválasztásánál igyekeznek a cég érdekeit nézni, hosszú távon képzelik el a családi vállalkozás működését, bíznak a családtag alkalmazottak elkötelezettségében és

<sup>4</sup> Spearman-féle rangkorreláció, Mann-Whitney rangösszegteszt.

<sup>5</sup> Kétmintás t-próba nem parametrikus megfelelője.

I. táblázat

**Utódlástervezés és vállalati jellemzők keresztábra-elemzése**  
(*Cross-Table Analysis of Succession Planning and Company features*)

Kérem jelölje, mennyire jellemzők ezek az állítások az Ön vállalkozására! (Please indicate how typical these statements are for your business!)	Utódlás tervezése (Succession planning) (%)		nem no	igen yes	p (P<0,05)	Phi	N	$\chi^2$
A gyerekek pályaválasztásánál szempont a cég eredményes működéséhez szükséges szaktudás megszerzése (In choosing the right career for children, it is important to acquire the skills necessary for the successful operation of the company)	nem	88%	12%	0,000	0,277	414	31,84	
	igen	63%	37%					
Családi kézben szeretnénk tartani a vállalkozást (We want to keep the business in family hands)	nem	99%	1%	0,000	0,234	448	24,44	
	igen	70%	30%					
A családtagok, akik részt vesznek a vállalkozásban, mindent beleadnak annak sikeréért (Family members who take part in the business are doing their best to succeed)	nem	96%	4%	0,000	0,170	467	13,48	
	igen	75%	25%					
Családtagok felvételét előnyben részesítjük alkalmazotti pozícióra (Recruitment of family members is preferred to employee positions)	nem	82%	18%	0,001	0,170	402	11,60	
	igen	67%	33%					
Családtagok felvételét előnyben részesítjük vezető pozícióra (Recruitment of family members is preferred to managerial positions)	nem	85%	15%	0,000	0,238	425	23,99	
	igen	65%	35%					

Forrás: saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

előnyben is részesítik őket mind alkalmazotti, mind vezetői beosztásra.

További vizsgálat során keresztábra-elemzést végeztem, amely során szignifikáns összefüggéseket találtam az utódlás tervezése és a vállalatok által használt kontrollingszámítás között.

Egyik kérdésben a megkérdezettek a cég által használt kontrollingszámításokat

jelölték. Ennek kapcsán elvégeztem a kontrollingszámítások összeadásával a mutatószám létrehozását. A mutató 0–21<sup>6</sup> között vehetett fel értéket, amiből kettes és hármas csoportosító változókat képeztem az összesített pontok lehetséges tartományát bontva egyforma méretű sávokra.

Keresztábra-elemzést végeztem a két- és háromcsoportos kontrollingszámítások

<sup>6</sup> A 21 vizsgált kontrollingszámítás a következők: Árbevétel tervezés, Árbevétel alakulásának figyelése, Költség tervezés, Költségek alakulásának elemzése, Fedezet, nyereség tervezés, Fedezet, nyereség alakulásának figyelése Cash-flow, likviditás tervezés, Cash-flow kimutatás vezetése, Beruházás tervezés, Beruházások megtérülésének figyelemmel kísérése, Projekttervezés, Projekt utólagos értékelése, Üzleti terv készítés, Stratégiai tervezés, Utódlás tervezés, Képzés/számlás bevételek külön nyilvántartása, Mérlegelemzés, Eredmény kimutatás elemzése, Családtag munkatársak teljesítményének mérése, Nem családtag munkatársak teljesítményének mérése, Hitelállomány elemzése, Controlling jelentések



2. táblázat

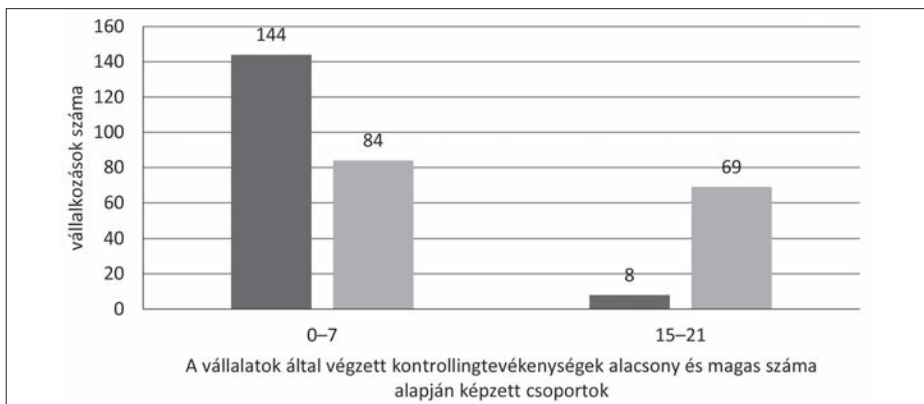
**Utódlástervezés és vállalati jellemzők Mann–Whitney-próba**  
*(Relationship between succession planning and company features based on Mann-Whitney test)*

Kérem jelölje, mennyire jellemzők ezek az állítások az Ön vállalkozására! (Please indicate how typical these statements are for your business!)	Utódlástervezés átlag (Succession planning average)		p (p<0,05)	N
	nem	igen		
A gyerekek pályaválasztásánál szempont a cég eredményes működéséhez szükséges szaktudás megszerzése (In choosing the right career for children, it is important to acquire the skills necessary for the successful operation of the company)	1,88	2,86	0,000	519
Családi kézben szeretnénk tartani a vállalkozást (We want to keep the business in family hands)	3,94	4,74	0,000	517
Családtagok felvételét előnyben részesítjük alkalmazotti pozícióra (Recruitment of family members is preferred to employee positions)	2,76	3,34	0,000	508
Családtagok felvételét előnyben részesítjük vezető pozícióra (Recruitment of family members is preferred to managerial positions)	2,62	3,47	0,000	510

Forrás: saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján

1. ábra

**Utódlástervezés kapcsolata az alacsony és magas számú kontrollinglevékenységet végző vállalatok között (N=305)**  
*(The relationship between succession planning and the company, which perform a low or high number of controlling activities (N=305))*



Forrás: saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján Excellel szerkesztve

és az utódlástervezés kapcsán. Mindkettő eredmény szignifikáns kapcsolatot mutatott. A kétszoportos kontrollinglevékenység és az utódlástervezés közötti ( $\chi^2=49,49$ ;

$p=0,000$ ;  $p<0,05$ ) kapcsolat erőssége  $\Phi=0,317$ , vagyis gyenge kapcsolat. A háromszoportos kontrollinglevékenység és utódlástervezés összevetésénél valamivel

erősebb Cramer's  $V = 0,371$  összefüggés mutatkozott ( $\chi^2=68,02$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Azonban az utóbbi esetben a középső sávban, vagyis azoknál a vállalatoknál, ahol a kontrollinglevékenység 8–14 közé esett, az adjusted residual 1,0 és  $-1,0$  értékeket vett fel, tehát ezekben a cellákban az eredmény nem szignifikáns, ezért ezeket kivettem a vizsgálatból. Így is elvégeztem az immár  $2 \times 2$ -es keresztábra-elemzést, a 0–7 és 15–21 darab kontrollinglevékenységet végző 305 vállalkozás és ezek utódlástervezése között, ami ( $\chi^2=64,11$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ) mellett  $\Phi=0,458$  közepes erősségű összefüggésre mutatott, amit az 1. ábra szemléltet.

Azok a vállalkozások, ahol nem terveznek cégátörökítést, 36,8%-ban jelöltek 15–21 kontrollinglevékenységet és majdnem duplájuk, 63,2%-uk csupán csak 0–7 között. Ahol tudatosan készülnek a cég családon belüli átadására, ott mindössze a válaszadók 10,4%-a választott 0–7 kontrollinglevékenységet, viszont a további 89,6%-uk 15–21 tevékenységet jelölt. Ezek alapján egyértelműen elmondható, hogy azoknál a vállalkozásoknál, amelyek több kontrollinglevékenységű tevékenységet végeznek,

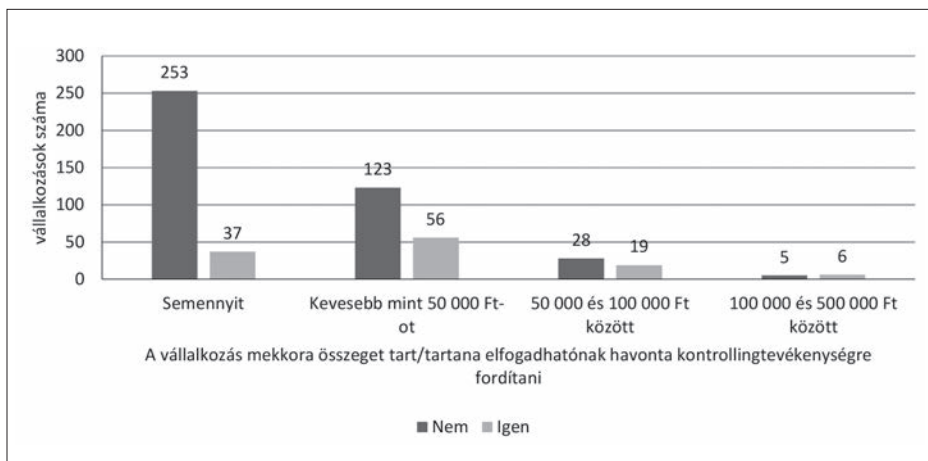
ott az utódlástervezés is magasabb arányban jelenik meg, mint azoknál a vállalatoknál, ahol ezek a tervezési, mérési és ellenőrzési tevékenységek háttérbe szorulnak.

Az összesített kontrollinglevékenységek mutatóját és az utódlástervezést Mann–Whitney-próbának is alávettem. Ennek eredménye szignifikáns ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ) az utódlást tervező és nem tervező csoportok kontrollinglevékenységei számának átlaga között. Míg ahol nem tervezik a generációváltást, a 21 lehetséges kontrollinglevékenység közül átlagosan 9,34-et végeznek, addig az utódlásban gondolkodóknál ez az átlag 15,08. Ez is megerősíti a kontrollinglevékenység és az utódlástervezés kapcsolatát.

További elemzésben azt kerestem, van-e köze egymáshoz az öröklés tervezésének és a kontrollinglevékenység fordítható összeg vezető által elfogadható mértékének. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a válasz „igen”. A cégek, ahol az utódlás tervben van, a kontrollinglevékenységek havi költségére szánt egyre nagyobb összeget egyre nagyobb arányban tartják elfogadhatónak a nem tervezőkkel szemben ( $\chi^2=38,97$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ; Cramer's

2. ábra

**A kontrollinglevékenység fordítható összeg és az utódlástervezés kapcsolata (N=527)**  
(The relationship between succession planning and the amount of money available for controlling (N=527))



Forrás: saját szerkesztés a saját adatbázis adatai alapján, szerkesztve Excellel

$V=0,272$ ). A kapott eredmény a keresztábra minden cellája között érvényes<sup>7</sup>. Ezt az összefüggést mutatja be a 2. ábra.

A cégek több mint fele nem tartja elfogadható költségvetésnek a kontrollingot és egyre magasabb kiadást egyre kevesebb cég tart indokoltnak (2. ábra). Azonban az utódlástervező cégek aránya folyamatosan nő az egyre nagyobb sávoknál, míg az utolsó kategóriában meg is fordul és többségbe kerülnek az öröklést tervezők. A kontrollingra fordítható összeg mértéke jelzi, hogy a cég mennyire veszi komolyan ennek szerepét a vállalati működésben. Ez alapján elmondható, hogy az utódlást tervezők körében arányaiban nagyobb mértékben elfogadható a kontrollingtevékenységre fordítandó magasabb összeg, mint ahol a cég átadásával nem foglalkoznak.

### KÖVETKEZTETÉSEK

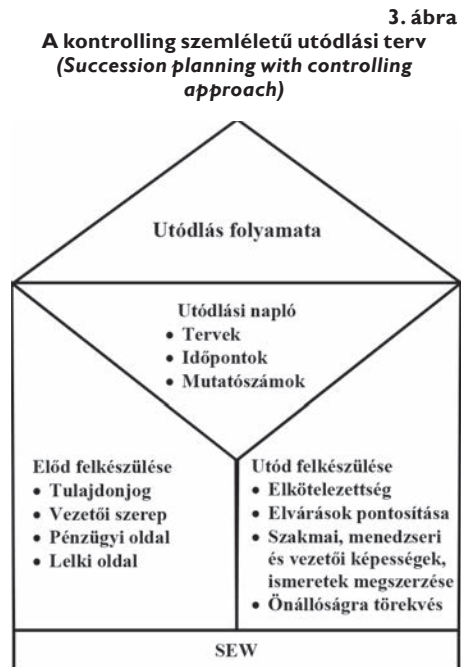
A család szerepe az utód felkészítésében kiemelt jelentőségű a gazdálkodás területén is (Nábrádi et al., 2016).

A vizsgálati mintában a megkérdezett vállalatok vezetőinek 84%-a valamilyen szinten, 64% teljesen azon a véleményen van, hogy hosszú távon kívánja működtetni cégüket. A megkérdezettek 74%-a valamilyen szinten, 62% teljes mértékben családi kézben szeretné tartani a vállalkozást. Elmondható, hogy a szándék megvan a cégvezetőknél a cég átadására, azonban tényleges lépéseket nem tesznek az ügyben. A mintában szereplő családok 69%-ában van 14 évnél idősebb gyermek, akinek az utódlástervezés keretei között a vállalati életben már szerephez kellene jutnia, legalább mint besegítő családtag. A helyzetet súlyosbítja, hogy ezeknél a vállalatoknál a 14 évesnél idősebb gyermekek mindössze 30%-a vesz részt legalább minimálisan a vállalkozásban.

A családi vállalkozások számára egy kontrolling szemléletű utódlástervezési modellt alakítottam ki, amely segítheti a

generációváltás megtervezését és sikeres lebonyolítását (3. ábra). A modell elemek ismertetése előtt fontosnak érzem hangsúlyozni, hogy minden család más-ként működik, ami az egyik családnak jó és építő, a másiknak lehet romboló. Így a következőkben ismertetett modell igazítása a család rendszeréhez szükséges. A modellben tárgyalt tervezési és értékelési elemek kidolgozását a vállalkozásban részt vevő családtagok, de legalább az előd és az utódjelölt együttes munkája kell, hogy adja.

Az utódlási folyamat célja az utódjelölt integrálása a családi vállalkozásba, egyre fontosabb pozíciók betöltésével és ezzel járó feladatok ellátásával. Ennek alapját a SEW képezi, ami az család és a vállalkozás közös normarendszerére építve hozzájuttatja a tagokat érzelmi és szociális értékekhez, mint például a bizalom, biztonságérzet, a teljesítmény elismerése, elkötelezettség,



Forrás: saját szerkesztés

<sup>7</sup> Adjusted residual abszolút értéke nagyobb, mint 2.

együvé tartozás élménye. Egy jól működő családban<sup>8</sup> a szülők ezt alapvetően képesek biztosítani a gyermekeiknek, tehát egy jól működő család által irányított vállalkozásnál ez az érzelmi erőteret biztosított. A sikeres utódlásnak az alapja ennek a pozitív, támogató közegnek a megléte. Fontos mindennek tudatosítása a családban, utódjelöltekben. Javasolom ennek érdekében a vállalkozás képviselte értékek hiteles módon írásba foglalását.

Az utódlási folyamatot ketté kell bontani az utódot és az elődöt érintő utódlási kérdésekre. A létrejött megállapodásokat írásban kell rögzíteni a későbbi vita elkerülése érdekében.

1. Utódjelölt vagy átvevő felkészítése.

a) Utódjelölt motíválása, elkötelezettségének kialakítása.

b) Utódjelölttel szembeni elvárások minél pontosabb megfogalmazása.

c) Utódjelölt szakmai, menedzseri és vezetői képességeinek tudatos fejlesztése.

d) Utódjelölt önállóságra való törekvésének támogatása. Építő ötletei meghallgatása és támogatása.

2. Előd vagy átadó felkészülése, kilépés megtervezése.

a) Visszavonulás pénzügyi oldalának megtervezése.

Terveket és kalkulációkat kell készíteni az előd nyugdíjas éveinek anyagi támogatására.

b) Visszavonulás tervezése tulajdonosi oldalról.

Tisztázni kell a tulajdonjog kérdését. Átadásra kerül-e a cég tulajdonjoga, ha igen, teljesen vagy részben? Ennek eldöntéséhez érdemesnek tartom céges jogász véleményét kikérni. Ennek időpontja és előzetes feltételeinek rögzítése ajánlott. Az utód résztulajdonosi szerepbe való bevonását javasolom. Ennek feltétele a céggel kapcsos-

latos teljesítmény elérése legyen, ami lehet például egy sikeres projekt lebonyolítása, céghez kapcsolódó képesítés megszerzése.

c) Visszavonulás vezetői oldalról.

Középvetői szint kialakítása. A feladatok delegálása, elsősorban az utód irányába. Ennek lépéseit, időpontjait érdemes előzetesen rögzíteni.

d) Visszavonulás lelki oldalának megtervezése.

Az előd érdeklődési körének tudatos elvezetése a vállalkozásról. Szükség esetén ehhez szakember (coach, tanácsadó) segítségének igénybevétele.

Mindezek alapján érdemes lenne a családi vállalkozásoknak egy utódlási naplót vezetni, amibe rögzítik a folyamat fő pontjait, várható idejét és az adott szakaszhoz tartozó részcélok teljesítésének feltételeit. Ebbe a naplóba lehetne vezetni az utódlási folyamathoz kialakított fő mutatószámok alakulását. Ezeket a mutatószámokat a vállalkozásnak magának kell kialakítani, de érdemes lenne összefüggésbe hozni fő teljesítménymutatókkal. Javasolom a családi cégeknél ennek az utódlási naplóban rögzített célkitűzések féléves-éves értékelését és felülvizsgálatát, mivel az utódlás akár évtizedeket is igénybe vehet, így ezek az időközök elegendők. Kezdetekben játékos formában megfelelő lehet vezetni a naplót akár egészen kisgyermek kortól, majd a gyermek éréssel egyre komolyabb hozzáállást igényel. Érdemes lenne családi tradíciót kialakítani a napló kezelésével kapcsolatban, ezzel is erősítve az utódban az átvétel folyamatának fontosságát. A mezőgazdaság területén működő családi vállalkozások jó részét érinti napjainkban a generációváltás problematikája. Felkészülés, tervezés és tudatosan átgondolt, érzelmi oldalról is támogatott utódlási folyamat lebonyolítása vezethet sikeres cégátadáshoz az agráriumban is.

<sup>8</sup> A „jól működő család” fogalmát abban az értelemben használom, mely szerint a család alapvető összetartó ereje a szeretet, tagjai tisztelik, elismerik, támogatják egymást. Ennek kialakítására vonatkozó javaslatok nem képezik a tanulmány részét. A családi vállalkozások alapvető jellemzőjeként kezelem ezt a továbbiakban.

### FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- (1) BABBIE, E. (2000): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest, Balassi Kiadó – (2) BENAVIDES-VELASCO, C. A. – QUINTANA-GARCÍA, C. – GUZMÁN-PARRA, V. F. (2013): Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40 (1) 41–57. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-011-9362-3> [2018.02.02.] – (3) BOGÁTH Á. (2018): *A hazai családi kis- és középvállalkozások controlling tevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az utódlás folyamatára*. Doktori értekezés (Soproni Egyetem). – (4) BOGÁTH Á. (2016): Utódlástervezés családi vállalkozásoknál. In CSISZÁRIK-KOCSIR Á.: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VI. tanulmánykötet*. Budapest: Óbudai Egyetem, 21–28. – (5) BOGÁTH Á. (2017): Kkv controlling. In CSISZÁRIK-KOCSIR Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet*. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 70–81. – (6) CARLOCK, R. S. – WARD, J. L. (2006): *A családi vállalkozás stratégiai tervezése*. Helikon Kiadó, Budapest – (7) CSÁKI Cs. (2012): Merre tart a világ mezőgazdasága? Változó prioritások a világ agrártermelésében. *Gazdálkodás*, 56 (2) 103–117. – (8) CSÁKNÉ F. J. (2012): *Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás*. Doktori értekezés (Budapesti Corvinus Egyetem). – [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne\\_Filep\\_Judit\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf) [2014.10.20.] – (9) CSIKÁNY F. – TAKÁCS I. (2015): A gazellák húzzák a magyar gazdaságot? – avagy a gyorsan növekvő KKV-k jellemzői, hazai helyzetük. *Acta Carolus*, 5 (2), Károly Róbert Kutató-Oktató Közhazsnú Non-profit Kft., Gyöngyös – (10) DANA, L. – SMYRNIOS, K. – BI, R. (2015): Family business continuity: Key factors and main practices. In Kotey, B. (ed.): *Proceedings of the 28th Annual SEAAZ Conference 2015*, Melbourne, Australia, 1-3 July 2015, 1–20. – (11) EUROPEAN COMMISSION (2009): Final report of the expert group. Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf) – (12) FRANCOVIC S. A. (2011): *Controlling (elektronikus jegyzet)*. Óbudai Egyetem, Budapest, [https://elearning.uni-obuda.hu/edt/pluginfile.php/4539/mod\\_resource/content/1/Francovic%20Anna\\_Controlling\\_2011.pdf](https://elearning.uni-obuda.hu/edt/pluginfile.php/4539/mod_resource/content/1/Francovic%20Anna_Controlling_2011.pdf) [2017.04.22.] – (13) GASSON, R. – ERRINGTON, A. (1999): *Családi farmgazdaság*. Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest – (14) HANYECZ L. (2011): *Modern vezetői controlling – Gazdálkodás – Menedzsment*. Saldo Kiadó – (15) HERNÁDI L. (2007): *Üzleti tervezés és a controlling a kisvállalatoknál a vállalkozások méretének hatása az üzleti tervezés és controlling rendszerekre*. PhD-értekezés (Miskolci Egyetem). [http://193.6.1.94:9080/JaDoX\\_Portal/documents/document\\_5787\\_section\\_1203.pdf](http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portal/documents/document_5787_section_1203.pdf), [2016.05.15.] – (16) HORVÁTH G. – PALKOVICS M. (2006): Tulajdon- és generációváltás a mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, 50 (6) 427–461. – (17) IBRAHIM, A. B. – MCGUIRE, J. – SOUFANI K. – POUTZIOURIS P. (2004): Patterns in Strategy Formation in a Family Firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10 (1/2) 127–140. – (18) LACZKÓ Zs. (1997): *Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció*. CIPE, SEED Alapítvány, Budapest, 121–140. – (19) LE BRETON-MILLER, I. – MILLER, D. – STEIER, L. P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Summer, 305–328. – (20) LIKERT, I. (1932): *The technique for the measurement of attitudes*. McGraw-Hill, New York – (21) LINDOW, C. M. – STUBNER, S. – WULF, T. (2010): Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3) 167–178. – (22) MÉRŐ L. (1992): *A pszichológiai skálázás matematikai alapjai*. Tankönyvkiadó, Budapest – (23) MERWE, S. P. (2011): An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management*, 42 (1) 31–44. – (24) NÁBRÁDI A. – BÁRÁNY L. – TOBAK J. (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban – Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás*, 60 (5) 427–461. [https://ageconsearch.umn.edu/record/258590/files/Gazdalkodas\\_2016\\_5\\_Nabradi\\_et\\_al\\_63-97.pdf](https://ageconsearch.umn.edu/record/258590/files/Gazdalkodas_2016_5_Nabradi_et_al_63-97.pdf) [2019.03.08.] – (25) NAGY P. – ROÓZ J. (2005): *Vállalkozástan*. Perfekt Kiadó, Budapest – (26) NOSZKAY E. (2011): „Nincs királyi út!...” KKV-kihívások és lehetséges válaszok a mélyülő válság idején. In AGTEDU tudományos konferencia kiadványa (lektorált, 22–28.) – (27) NOSZKAY E. (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 48 (6–7). 64–72. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.06.08 – (28) PAPANÉK G. (2009): A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, LVII (április) 354–370. – (29) POPP J. (2014): Hatékonyság és foglalkoztatás a magyar mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, 58. (2) 173–184. – (30) POZA, J. E. (2010): *Family business*. South-Western Cengage Learning, <http://5.202.51.177:2626/bitstream/Hannan/17681/1/9780324597691.pdf>

- (31) SCHLAGHECK, B. (2000): *Objektorientierte Referenzmodelle für das Prozess- und Projektkontrolling*. Springer Fachmedien, Wiesbaden – (32) SINKOVICS A. (2006): Kisvállalkozások controlling megoldásai. *Controller*, II (július–augusztus) 1–2. – (33) TOBAK J. (2018): Tulajdonosi szerkezet vizsgálata Magyarországon működő családi tulajdonú vállalkozások körében. *Gazdálkodás*, 62 (6) 512–521. [https://ageconsearch.umn.edu/record/281288/files/Gazdalkodas\\_2018\\_6\\_TobakJ\\_512\\_521\\_AG.pdf](https://ageconsearch.umn.edu/record/281288/files/Gazdalkodas_2018_6_TobakJ_512_521_AG.pdf) [2019.03.08.] – (34) VAN DER STEDE, W. A. – YOUNG, S. M. – CHEN, C. X. (2005): Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30 (7–8) 655–684. DOI: 10.1016/j.aos.2005.01.003 [2018.01.05.] – (35) VECSENYI, J. (2012): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Perfekt Kiadó, Budapest – (36) WIMMER, R. – GROTH, T. – SIMON, F. (2004): *Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen*. Wittener Diskussionspapiere. Sonderheft, Nr 5.



---

## *Summary*

### **RELATIONSHIP BETWEEN SUCCESSION PLANNING AND CONTROLLING USE IN FAMILY BUSINESSES - EMPIRICAL EXPERIENCES**

**By: Bogáth, Ágnes**

**Kulcsszavak: family business, controlling, succession, succession planning, SME.  
JEL: Q0, Q1, R2.**

The main objective is to examine the controlling activities of SME family businesses.

During my research I discovered that the existence of a controlling attitude and the continuation of controlling activities for the planning of succession have a positive effect. In companies where controlling is more present in corporate life, succession planning is even more pronounced, so successful completion of succession itself can be predicted. Based on these, the conduct of family SME controlling activities is recommended, in which a controlling approach is formed, which also benefits deciding on succession.

In addition, I propose to develop and introduce a controlling approach to family affairs. For family businesses, I developed a succession model that can help design and succeed in generating change. The process of succession aims to integrate the successor candidate into the family business, filling the most important positions and carrying out the tasks involved. This is based on SEW (social and emotional values), which builds on members'

emotional and social values, such as trust, sense of security, recognition of performance, commitment, and a sense of belonging based on the common norms of family and business. The succession process must be broken down into the offspring of the offspring and the forerunner. Agreements concluded should be written in order to avoid any further dispute.

All of these are based on my suggestion to run a track record that captures the main points of the process, their expected time and the conditions for meeting the specific targets for that stage. This logbook could lead to the development of the main indicators for the succession process. It would be a good idea to create a family tradition in dealing with the journal, thereby reinforcing the importance of taking over in the offspring.