

## **„VOLT IS! LESZ IS?” – A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÁTÖRÖKÍTÉSÉNEK ÉS FENNTARTHATÓSÁGÁNAK KÜLÖNBÖZŐ NARRATÍVÁI ÉS AZOK ÉRTÉKKÖVETKEZMÉNYEI**

**Alpár Vera** – [valpar@metropolitan.hu](mailto:valpar@metropolitan.hu)

**DOI: 10.20520/JEL-KEP.2025.3.99**

### **Absztrakt**

A családi vállalkozások generációváltása nemcsak gazdasági, hanem érzelmi, identitásképző és társadalmi folyamat is, amelyet belső értékek, tudatos és tudattalan, kimondott és kimondatlan érdekek és célok, valamint a nyilvánosságban megjelenő narratívák is alakítanak. Kutatásomban körülbelül 100 forrás alapján vizsgálom, hogyan befolyásolják a médiában megjelenő történetek az öröklés és fenntarthatóság értékkövetkezményeit. Esettanulmányaim során minden érintett féllel interjúkat készítve számos hazai és külföldi, sikeres és konfliktusos utódlási történetet elemeztem. Tartalomelemzést végeztem a sajtónarratívák reputációra és társadalmi percepcióra gyakorolt hatásait vizsgálva, majd az értékkövetkezményeket is megvizsgáltam az utódlás hosszú távú hatása szempontjából a vállalati stratégia és identitás alakulására. A kutatás során elemzett esettanulmányok között már ismert vállalatok is szerepelnek, de emellett olyanok is, amelyek éppen a generációváltás során váltak közismertté. E példákon keresztül feltárhatóvá válnak a családi cégek alkalmazkodási stratégiái, valamint azok a közvetlen és közvetett hatások, amelyek az örökléssel kapcsolatos döntések nyomán alakulnak ki. Az elemzések hozzájárulnak a családi vállalkozások átöröklésével kapcsolatos elméleti és gyakorlati megértéshez, rávilágítva arra, miként formálódnak a vállalati és társadalmi értékek a generációváltás során, különösen a nyilvánosság és a média tükrében, illetve annak visszahatására. A tanulmány hasznos támpontot kínál mindazok számára, akik a családi vállalkozások hosszú távú, több generációs sikerét és fenntarthatóságát kívánják előmozdítani, illetve mélyebb betekintést keresnek e dinamikus szervezeti formák működésébe és üzleti következményeibe.

### **Kulcsszavak**

Családi vállalkozás, generációváltás, öröklés, narratíva, társadalmi reprezentáció, vállalati kultúra

## **"THERE WAS ....! WILL THERE BE?" - DIFFERENT NARRATIVES OF FAMILY BUSINESS SUCCESSION AND SUSTAINABILITY AND THEIR VALUE IMPLICATIONS**

**Vera Alpár**

### **Abstract**

Generational transition in family businesses is not only an economic process but also an emotional, identity-shaping, and social phenomenon, influenced by internal values, conscious and unconscious interests and goals – both explicit and implicit – as well as by public narratives. In my research, based on approximately 100 sources, I examine how media representations affect the value implications of inheritance and sustainability. Through case studies involving interviews with all relevant stakeholders, I analyze a range of succession stories – both successful and conflict-ridden – from Hungary and from abroad. I conducted content analysis to explore how press narratives shape reputation and social perception, and I also investigated the long-term value consequences of succession in terms of corporate strategy and identity formation. The case studies include well-known companies as well as those that gained public recognition during the generational transition. These examples reveal the adaptation strategies of family firms and the direct and indirect effects that emerge from succession-related decisions. The analyses contribute to both theoretical and practical understanding of family business succession, highlighting how corporate and societal values evolve during generational change – especially through the lens of public discourse and media feedback. This study offers valuable insights for those seeking to promote the long-term, multi-generational success and sustainability of family enterprises, and for those interested in the dynamics and business implications of this organizational form.

### **Keywords**

Family business, generational transition, succession, narrative, social representation, corporate culture

# „VOLT IS! LESZ IS?” – A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÁTÖRÖKÍTÉSÉNEK ÉS FENNTARTHATÓSÁGÁNAK KÜLÖNBÖZŐ NARRATÍVÁI ÉS AZOK ÉRTÉKKÖVETKEZMÉNYEI

*Alpár Vera*

[valpar@metropolitan.hu](mailto:valpar@metropolitan.hu)

## Bevezetés

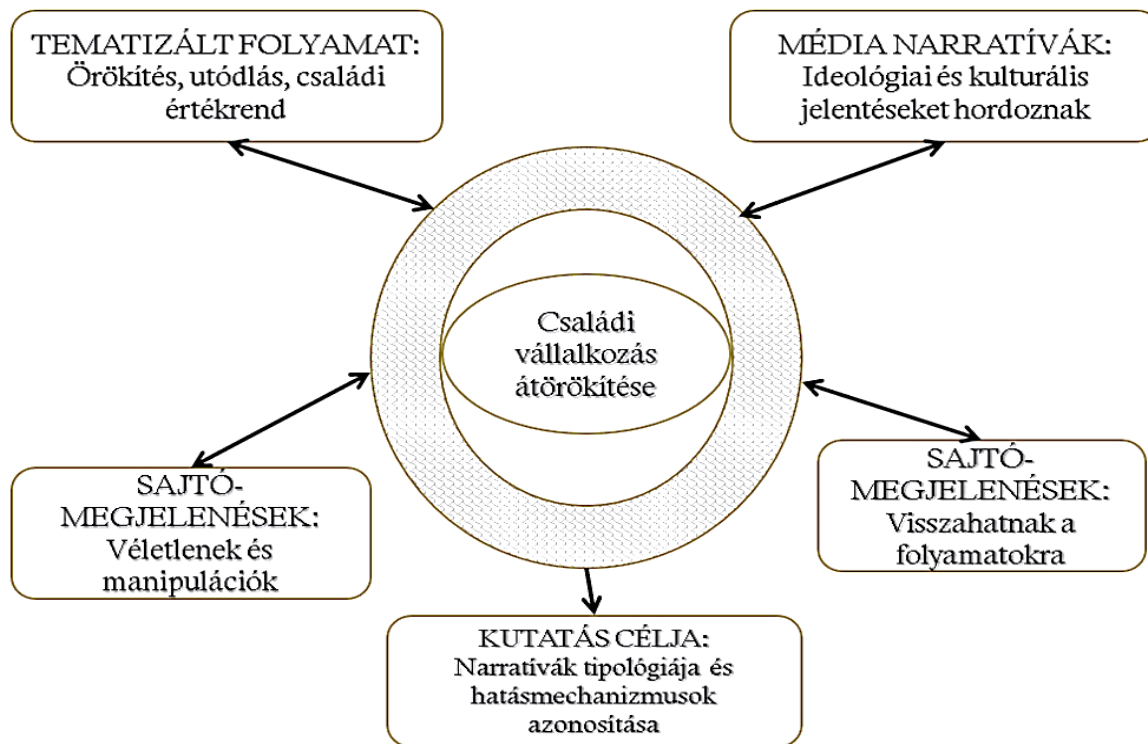
Az ezredforduló környékén alapított családi vállalkozások ma egyre sürgetőbb kihívással néznek szembe: az alapítók visszavonulásával elérkezett az utódlás ideje. A kérdés nemcsak az, hogy ki veszi át a vezetést, hanem az is, hogyan alakul át a vállalkozás arculata, értékrendje és története. A családi vállalkozások átadása sokkal több, mint gazdasági tranzakció, komplex folyamat, identitásformáló aktus, amelynek egyik kulcsszintere a nyilvánosság. A sajtóban megjelenő narratívák az öröklést, az utódlást és a családi értékrendet ideológiai és kulturális keretbe helyezik, miközben aktívan alakítják a közvélekedést. A tanulmány azt vizsgálja, hogyan formálódik meg az utódlás története a médiában, milyen domináns narratív sémák jelennek meg, és ezek milyen társadalmi jelentéseket hordoznak. Alapvető cél: feltárni, miként formálódik a „sikeres”, „méltó” vagy „problémás” átörökítés képe a sajtókommunikációban, és milyen visszahatásai vannak ezeknek a vállalkozás megítélésére és mindennapi működésére.

A kutatás illusztrációja (1. ábra) egy kommunikációelméleti modellként értelmezi az öröklés körüli diskurzusokat, kiemelve, hogy az utódlás folyamata – az öröklés, a családi értékrend – szoros kapcsolatban áll a médiában megjelenő történetekkel. Ezek a narratívák nemcsak ideológiai és kulturális jelentéseket hordoznak, hanem visszahatnak magára az átörökítési folyamatra is: a sajtómegjelenések – akár véletlenszerűek, akár tudatosan alakítottak – reputációt építenek vagy rombolnak, és befolyásolják a vállalat társadalmi megítélését.

A kutatás célja, hogy rendszerezze ezeket a médiában közvetített narratívákat, és feltárja azok hatásmechanizmusait. A vizualizáció öt kulcseleme – a tematizált folyamat, a média narratívái, a sajtómegjelenések kettős szerepe, valamint a kutatási cél – együttesen mutatja be, hogyan válik az utódlás nyilvános történetmeséléssé, amely gazdasági, identitásbeli és reputációs következményekkel jár. A modell rámutat arra, hogy a családi vállalkozások nemcsak a piacon, hanem a médiatérben is működnek, ahol a történetek nem pusztán reprezentálnak, hanem aktívan alakítják a szervezeti jövőt.

1. ábra

*Elemző kutatás tervének vizualizációja: A családi vállalkozások generációváltásának kommunikációelméleti értelmezése – a sajtónarratívák hatásmechanizmusa*  
(Forrás: saját szerkesztés, 2025)



## Elméleti keretek

Tanulmányom alapkérdése: Hogyan befolyásolják a médiában megjelenő narratívák a családi vállalkozások (FMSE<sup>1</sup>) generációváltásának folyamatát és értékkövetkezményeit gazdasági és etikai értelemben? Azt vizsgáltam, hogyan jelennek meg a sajtóban, a közösség számára olyan történetek, amelyekben emberek – különösen maguk a vállalkozók – elbeszélések formájában adják tovább tapasztalataikat, értékeiket és életútjukat a következő generációknak. Természetesen nem csak tervezett, „kimódolt”, hanem véletlen történetek, kevésbé szerencsés kimenetelű folyamatok „tálalása”, azok következményei is fontos befolyásoló tényezők a családi vállalkozások esetén.

<sup>1</sup> Az FSME olyan kis- és középvállalkozás (KKV), amelyben egy család jelentős tulajdonosi és/vagy irányítási szerepet tölt be, és ahol a cég működése és jövője egy vagy több generáción keresztül családi részvételen és értékrenden alapul. A család közvetlen vagy közvetett módon stratégiai befolyást gyakorol a vállalat működésére, és gyakran célként jelenik meg az utódlás biztosítása a következő generáció számára. Jellemzők:

- Családi tulajdon: legalább 50% családi részesedés egy KKV esetében.
- Családi irányítás: legalább egy családtag szerepet vállal az operatív vagy stratégiai vezetésben.
- Utódlási szándék: deklarált szándék a cég öröklésére egy következő családtag részére.
- Értékalapú működés: hosszú távú orientáció, lojalitás, stabilitás, családi hírnév és reputáció védelme.

### ***Kommunikációelméleti alapmodellek***

A Shannon–Weaver-modell (1949/1998) klasszikus kommunikációs keretében a sajtó ebben az esetben „adóként” működik, amely egy központi forrásból (vállalkozás vagy újságíró) származó üzenetet közvetít a „vevő” felé – legyen az a nyilvánosság, ügyfélkör vagy gazdasági partnerek. Bár ez a modell jól mutatja az információáramlás irányát, nem képes megragadni a jelentésképzés komplexitását, amit a Lasswell-formula (1948) tovább árnyal azáltal, hogy a kommunikációt elemezhető dimenziókra – ki, mit, milyen csatornán, kinek, milyen hatással – bontja. A családi utódlásról szóló cikkek így nem semleges tájékoztatások, hanem társadalmi hatással bíró tartalmak, amelyek a céges presztízst építhetik vagy akár rombolhatják is. Az Osgood–Schramm-féle körkörös modell (1954) arra mutat rá, hogy a kommunikáció nem lineáris, hanem visszacsatoláson alapuló folyamat. A sajtóban megjelenő narratívák fogadtatása – például egy „botrányos testvérháború” vagy egy „hősies generációváltás” története – visszahat a vállalat kommunikációjára is, amely PR-nyilatkozatokban, utólagos narratív keretezésekben jelenhet meg. Jakobson (1960) nyelvi funkcióelmélete tovább gazdagítja ezt az értelmezést azáltal, hogy a médiaüzenetek nemcsak referenciális (leíró), hanem emotív (érzelemkeltő), fatikus (kapcsolatfenntartó), sőt, poétikai funkcióval is bírhatnak. A médiában megjelenő narratívák tehát egyszerre tájékoztatnak és szimbolikusan pozicionálnak.

### ***Médiaértelmezés és jelentésképzés***

Stuart Hall (1980) kódolás–dekódolás modellje azt hangsúlyozza, hogy a média által közvetített jelentések nem önmagukban léteznek, hanem mindig egyéni és társadalmi „olvasatokban” értelmeződnek. A családi vállalkozásokról szóló cikkek olvasása során a közönség értelmezési pozíciója meghatározza, hogy egy utód személyét például „méltó örökösként” vagy „nepotista kiválasztottként” látja. Az így létrejövő jelentés nemcsak a cég presztízst, hanem annak üzleti kimeneteit is befolyásolhatja. McLuhan (1964) gondolata – miszerint „a médium az üzenet” – még tovább viszi: az utódlásról szóló információ nemcsak a tartalmán keresztül hat, hanem azon is, hogy milyen médiacsatornán jelenik meg. Egy televíziós interjú vagy egy közösségi poszt teljesen más keretbe helyezi ugyanazt a történetet.

### ***Kritikai megközelítések***

Fontos itt megemlíteni, hogy Habermas (1984) az ideális beszédhelyzet fogalmával kritikai szempontból értelmezi a médiadiskurzusokat: az utódlás körüli kommunikáció nem ideális körülmények között történik, hanem egyenlőtlen hatalmi viszonyok között, ahol a szereplők nem mindig azonos szintű hozzáféréssel rendelkeznek a nyilvánossághoz. A domináns narratívák gyakran a médiát jobban kontrolláló felek érdekeit tükrözik. Ezzel összhangban Entman (1993) framing-elmélete kiemeli, hogy a média nemcsak azt határozza meg, miről gondolkodjunk, hanem azt is, hogyan gondolkodjunk róla. Egy „fejlődés”, „újrakezdés” vagy „válság” keretbe helyezett utódlás más-más társadalmi és üzleti következményekkel jár. A történetalapú kommunikációelméletek – Fisher (1987), Ricoeur (1984) és Czarniawska (1997) nyomán – a generációváltást olyan narratív struktúrák mentén elemzik, amelyek morális és kulturális jelentéseket közvetítenek. A sajtóban megjelenő történetek gyakran hősi mítoszok (az utód, aki továbbviszi a nevet), bukástörténetek (a „dinasztia vége”), vagy példázatok (az „ördögi testvérharc”) formájában jelennek meg. Ezek a narratívák a reputációs tőke újraosztását is végzik, miközben befolyásolják a stakeholder-érzékelést.

A mediatizációs elmélet (Hjarvard 2008, Couldry – Hepp 2017) alapján a média logikája már nem külső tényezője, hanem belső struktúrája a szervezeti működésnek: egy cég nemcsak a piacon, hanem a médiatérben is „üzemel”. Putnam és Nicotera (2009) szervezeti

kommunikációs megközelítése szerint a szervezet identitása maga is kommunikáció révén jön létre. A generációváltás során megjelenő új vezető és a hozzá kapcsolódó történet strukturálja újra a vállalkozás „szervezeti énjét” – különösen, ha ezt a történetet a médián keresztül, nyilvánosan fogalmazzák meg.

### *Diskurzív szerkezetek és szervezeti hitelesség*

A szimbolikus interakcionizmus szerint (Goffman 1959) az átadás rituális ténye nemcsak a cégalapító és az utód közti esemény, hanem a nyilvánosság előtt zajló szimbolikus aktus is, melynek erős médiareprezentációs vonatkozásai vannak. Bourdieu (1986) tőkeelmélete szerint a sikeres utód nemcsak gazdasági, hanem kulturális és morális legitimitással is bír. E narratívák különösen jelentőségteljesek akkor, amikor vállalkozói példákön keresztül jelennek meg, hiszen az egyéni siker, küzdelem, innováció vagy értékörzés történetei nemcsak inspiratív tartalomként funkcionálnak, hanem konkrét gazdasági viselkedéseket is modelleznek, illetve kiváltanak. A vállalkozói önreprezentációk – különösen, ha médián keresztül, tömeges elérésben jelennek meg – képesek befolyásolni mások döntéseit, vállalkozási kedvét, vagy akár kockázatvállalási hajlandóságát is. Ebben az értelemben a történetek „gazdasági cselekvéssé” válhatnak: nem pusztán reprezentációk, hanem olyan diskurzív aktusok, amelyek hozzájárulhatnak lokális gazdasági kultúrák formálásához, vagy éppen megőrzéséhez (Wenzel – Koch 2018). Ugyanakkor ez a hatás ambivalens is lehet: amennyiben a médiában torzító, túlzó vagy sztereotip narratívák uralkodnak el, azok hitelességromboló hatással bírhatnak, sőt, alááshatják a társadalmi bizalmat és az átörökítési folyamatok folytonosságát is. A nyilvánosan elérhető, ismétlődően közvetített történetek így nemcsak kulturális, hanem strukturális erővel is bírnak – s ezáltal válik relevánssá a „szavak gazdasági erejének” kérdése a médiatudomány és a közgazdasági elemzés határterületén (Gómez-Mejía et al. 2007). E kérdéskör elméleti megalapozásához érdemes felidézni Robert J. Shiller Nobel-díjas közgazdász narratív gazdaságtani megközelítését (*narrative economics*), amely szerint a gazdasági döntéseket nem csupán racionális kalkulációk, hanem kollektíven osztott történetek és mentális mintázatok is formálják. Shiller (2019) arra hívja fel a figyelmet, hogy a társadalomban keringő narratívák – például a vállalkozás szabadságát, a siker lehetőségét, vagy éppen a veszteségtől való félelmet tematizáló történetek – képesek befolyásolni a fogyasztói és befektetői viselkedést, a munkaerőpiaci aktivitást, sőt akár a gazdasági ciklusokat is.

A média által közvetített, gyakran emocionálisan megformált narratívák így nemcsak értelmezési kereteket kínálnak, hanem konkrét gazdasági attitűdök és viselkedésformák katalizátorai lehetnek. A sajtóban megjelenő „átörökítési történetek” tehát nem csupán identitásképző funkciót töltenek be, hanem a gazdasági realitás konstruálásának aktív tényezőivé is válnak – különösen akkor, ha vállalkozói példákön keresztül történnek megosztásuk. Ebből a szempontból a médiában közvetített elbeszélések vizsgálata nem csupán kulturális, hanem gazdaságtudományi relevanciával is bír. A „narratívákhoz” reputáció is társul, amely sérülékeny és gazdasági értékkel bíró erőforrás. A családi vállalkozásokban a reputáció nemcsak a márkához vagy a termékhez kötődik, hanem a család, mint erkölcsi és társadalmi entitás képéhez. Ha egy utódlás nyilvános botránná válik, az nemcsak belső működési zavarokat okoz, hanem piaci bizalomvesztéssel, befektetői visszavonulással vagy ügyfélvesztéssel is járhat. A narratívák „fertőző” hatása (1. táblázat) azt jelenti, hogy bizonyos történetek úgy terjednek, mint egy vírus, nem pedig racionalitás vagy logikai érvek alakítják és indítják el gyakorlatilag irányíthatatlanul. A történetet akkor tekinthetjük fertőzőnek, ha:

- ◆ egyszerű és könnyen megjegyezhető,
- ◆ érzelmeket vált ki (pl. félelem, nosztalgia, harag),
- ◆ rezonál kollektív tapasztalatokra vagy sztereotípiákra.



Családi vállalkozások esetében például egy médiában megjelenő konfliktusos utódlási történet („fiú elüldözi az apát”, „testvérek pereskednek”) sokkal gyorsabban terjed, mint egy harmonikus generációváltás esete. Ez a negatív narratíva kollektív viselkedési mintákra is hatással lehet más vállalkozásokban – például félelmet, halogatást, titkolózást válthat ki más örökösökből.

1. táblázat

*Narratív gazdaságtan és családi vállalkozások  
(Forrás: saját szerkesztés Shiller (2019) modellje alapján, 2025)*

| Fogalom<br>(magyar /<br>angol)                                             | Értelmezés                                                                                         | Jelenség a családi<br>vállalkozásban                                                                                                           | Kommunikációs<br>jellemzők                                                                                                     | Gazdasági hatás                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Narratív<br/>„fertőzés” /<br/>Narrative<br/>contagion</b>               | Céges történetek<br>„vírusszerű”<br>terjedése, érzelmi<br>és kulturális<br>„rezonancia”<br>alapján | Egy botrányos vagy<br>drámai utódlási történet<br>gyorsan elterjed a<br>közvélekedésben, más<br>vállalkozások között,<br>mint elrettentő példa | Érzelmi,<br>leegyszerűsített,<br>szimbolikus<br>történetek;<br>médiafókuszált;<br>dramatizált<br>narratívák                    | Presztízsvesztesség;<br>utódlás elodázása más<br>vállalkozásokban is;<br>bizalom csökkenése az<br>egész szektorban.<br>Tőzsdei értékcsökkenés,<br>bevételekiesés. |
| <b>Történet-alapú<br/>döntéshozatal /<br/>Story-based<br/>behavior</b>     | A döntések alapját<br>gyakran nem<br>racionális<br>kalkuláció, hanem<br>narratív keret adja        | Az örökös nem az<br>alapján dönt, hogy<br>felkészült-e, hanem<br>hogy „nem hagyhatja<br>cserben a családi<br>örökséget”                        | Morális,<br>identitásalapú<br>diskurzus; mitikus<br>családtörténetek;<br>belső (családon<br>belüli) narratívák<br>dominanciája | Potenciális inkompetens<br>vezető kiválasztása;<br>stratégiai döntések<br>torzulása érzelmi<br>lojalitás alapján.                                                 |
| <b>Reputációs<br/>(jó hírnév)<br/>kockázat /<br/>Reputational<br/>risk</b> | A történet által<br>formált presztízs,<br>hírnév gazdasági<br>értéket hordoz, de<br>sérülékeny     | Ha az utódlás nyilvános<br>konfliktussá válik, az<br>árt a család és a márka<br>hírnevének                                                     | Médiaformált,<br>nyilvános diskurzus;<br>gyakran nem a<br>tények, hanem az<br>értelmezések uralják                             | Márkaérték csökkenés;<br>ügyfélvesztés;<br>befektetői bizalom<br>megingása; piaci<br>pozíció romlása.                                                             |

### **Digitális médiatér és gazdasági hatás**

A digitális kommunikációs elméletek – Zuboff (2019), Bucher (2018) – szerint a láthatóságot algoritmusok, platformlogikák szabályozzák: az érzelmekre építő, konfliktusos vagy szenzációs utódlási történetek előnyt élveznek a platformokon, így a közvélekedést nem a valós történet, hanem annak „kattinthatósága” formálja. A kritikai diskurzuselemzés (Wodak – Meyer 2009, Fairclough 1995) végül rámutat arra, hogy a médiadiskurzusok nemcsak reprezentálnak, hanem normatív jelentéseket is termelnek. Az olyan kifejezések, mint „mélto örökös”, „túl fiatal”, „megújulás” vagy „családi háború” nem tisztán leíró kategóriák, hanem hatalmi konstrukciók, amelyek meghatározzák, hogy ki jogosult a vezetésre, kinek a narratívája válik érvényessé a nyilvánosságban. E konstrukciók visszahatnak az adott családi vállalkozásra: befolyásolják ügyfelek, partnerek, befektetők percepcióját – s ezzel közvetve a cég jövőjét is. Az esetek és elemzéseik különböző kommunikációelméleti megközelítésekre épülnek, amely szerint a történetmesélés (narratíva) nem csupán az egyéni és kollektív emlékezet formálásának eszköze, hanem jelentős társadalmi és gazdasági hatással is bír. A médiában közvetített szavak és történetek megerősíthetik az intergenerációs tudásátadást, identitásképzést és értékmegőrzést – ugyanakkor, ha torzítva vagy kiüresítve jelennek meg, akár rombolhatják is azt. Ebből

következően a narratívák nemcsak szimbolikus, hanem valós, mérhető gazdasági következményekkel is járhatnak. Bruner (1991) és Ricoeur (1984) munkái rámutatnak arra, hogy az identitás narratív szerkezetben alakul ki. A történetek tétje: ki méltó utód, ki tud megfelelni a családi örökségnek? A másik két fontos tét a fennmaradás és a profit. Shiller szerint a gazdasági döntéshozatal nem egyszerűen információ és kalkuláció, hanem történeteken és ezek jelentésstruktúráján alapul. Ezek a történetek lehetnek:

- ◆ önéletrajzi jellegűek (pl. „a nagyapám a semmiből építette fel a céget”),
- ◆ mitikus elemeket tartalmazók (pl. „a mi családjunk mindig kitartott”), vagy akár
- ◆ közösségi értékekből fakadó narratívák (pl. „a mi régióban a vállalkozás férfidolog”).

A családi vállalkozásokban ez azt jelenti, hogy a döntéshozók nem objektíven mérlegelik az utódlás lehetőségeit, hanem például egy mitizált történet alapján úgy érzik: *„nekem kell továbbvinnem, különben cserbenhagyom a családot”*.

A történet tehát nem csupán környezetleírás, hanem cselekvésre mozgósító kód. Shiller alapján ez a reputációs kockázat nem feltétlenül valós működési problémákból, hanem a róluk szóló történetekből fakad. Egy jól megszerkesztett, „megszellőztetett”, vagyis a médianyilvánosságban terjedő „családi dráma” önmagában is elég lehet ahhoz, hogy megrendítse a fogyasztói lojalitást.

A fent tárgyalt elméleti keret fényében érdemes olyan esettanulmányokra is figyelmet fordítani, amelyekben a sajtó és a média közvetlenül befolyásolta családi vállalkozások utódlási folyamatait, sőt, ezek nyilvános narratívái a vállalatok gazdasági értékelését is módosították. A kutatásunkban egyik alappéldaként szolgáló, így a cikkünkben kiemelten tárgyalt LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) luxusipari konglomerátum példája jól szemlélteti, hogyan eredményezheti az utódlási folyamat transzparens kommunikációjának hiánya a befektetői bizalom megingását. Bernard Arnault elnök-vezérigazgató öt gyermeke közül egyik sem lett hivatalosan kijelölve utódként, és bár mindannyian aktívak a cégben, a sajtóban megjelenő, bizonytalan narratívák az „utódlási diszkont” megjelenéséhez vezettek – vagyis a vállalat tőzsdei értékelésének csökkenéséhez (Reuters 2025). Hasonlóképpen, a Murdoch család médiabirodalmánál – különösen a Fox News és a The Wall Street Journal tulajdonosi struktúrájának átalakulásánál – a Rupert Murdoch és gyermekei közötti konfliktus a nyilvánosság előtt zajlott, és mély megosztottságot sugallt az irányítás jövőjével kapcsolatban (részletesebb esetelemzés később). E narratív folyamatok visszahatnak:

- ◆ **a szervezet identitására** (hogyan látja önmagát az utód),
- ◆ **a reputációjára** (hogyan látja a külvilág),
- ◆ **a gazdasági helyzetére** (befektetői bizalom, fogyasztói biztonságérzet),
- ◆ sőt **a társadalmi szerepére** is (lokális példakép, politikai-kulturális beágyazottság).

A média aktív szerepvállalása e történet elbeszélésében nemcsak a közvélemény formálásában játszott kulcsszerepet, hanem a politikai és üzleti szféra egyensúlyát is befolyásolta (The Guardian 2024, Financial Times 2024). Ezek a példák világosan rámutatnak arra, hogy a sajtó nem csupán leképez, hanem aktívan alakítja is az átörökítési folyamatokat: a „szavaknak gazdasági súlya van”, ahogy azt Shiller (2019) is hangsúlyozza.

## Nemzetközi kutatási háttér

Már az elméleti keretek is körvonalazzák, hogy a családi vállalkozások nem egyszerűen gazdasági egységek, hanem mély kulturális, történeti és identitásképző struktúrák hordozói is. Érdekes felvetés lehet, hogy ez vajon teher és átok, vagy pedig támogató funkciót képvisel és áldás a szervezetek jövőjére nézve (Deephouse – Jaskiewicz 2013). Tapasztalataink, kutatásunk

során és a nemzetközi szakirodalomban is láthatjuk világosan kirajzolódni, hogy maga a generációváltás kérdése a vizsgált vállalkozásokban nem kizárólag jogi vagy pénzügyi kérdésként jelenik meg, hanem sokkal inkább az identitás, a családi értékek és a történelmi önreprezentáció összefüggésében értelmezhető. A nemzetközi szakirodalom egyre markánsabban mutat rá arra, hogy a történetmesélés, a narratívák formálása és újrakeretezése (reframing) a generációk közötti tudás- és hatalomátadás egyik kulcsmechanizmusává válik. Radu-Lefebvre és munkatársai (2024) a témát szekunder módon kutató, rendszerező irodalmi áttekintésükben, 140 tudományos cikk szisztematikus elemzésével érdekes mintázatot fedeztek fel, melynek következtében négyféle örökségtypust azonosítottak, amelyek a családi vállalkozásokban különböző módon jelennek meg és hatnak az utódlásra, identitásra és stratégiai döntéshozatalra (Radu-Lefebvre – Davis – Gartner 2024):

- ♦ **Alapítói örökség (Founder legacy):** Az alapító személyéhez kötődő értékek, víziók és normák, amelyek meghatározzák a vállalkozás kezdeti kultúráját és működését.
- ♦ **Családi örökség (Family legacy):** A család történetéből, hagyományaiból és értékeiből eredő örökség, amely befolyásolja a vállalkozás irányítását és döntéshozatalát.
- ♦ **Vállalati örökség (Family firm legacy):** A vállalkozás múltbeli sikerei, kudarcai és tapasztalatai által formált örökség, amely alakítja a szervezet identitását és stratégiáját.
- ♦ **Vállalkozói örökség (Entrepreneurial legacy):** Az innovációhoz, vállalkozói szellemhez és kockázatvállaláshoz kapcsolódó örökség, amely ösztönzi a vállalkozás folyamatos fejlődését és megújulását.

A szerzők hangsúlyozzák, hogy ezek az örökségek nem statikusak, hanem dinamikusan alakulnak a családtagok közötti interakciók, narratívák és gyakorlatok révén. Az örökségek közvetítése történhet történetmesélés, szimbolikus tárgyak, rituálék vagy formális oktatás útján. Fontos megjegyezni, hogy az örökségek pozitív és negatív hatással is lehetnek a vállalkozásra: elősegíthetik az identitás megerősítését és a stratégiai irányok kijelölését, de korlátozhatják is az innovációt és a változásokhoz való alkalmazkodást.

A tanulmány kiemeli, hogy az örökség nem csupán egyéni vagy családi szinten értelmezhető, hanem szervezeti és társadalmi kontextusban is, és befolyásolja a vállalkozás hosszú távú fennmaradását és sikerét.

Mindezek a történetmesélés különböző szintjein jönnek létre és aktiválódnak, különösen a generációváltások idején. Hamilton, Cruz és Jack (2017) hangsúlyozzák, hogy minden családi vállalkozásnak megvan a maga „legendája” – egy történet, amely a vállalkozás múltját, hőseit, bukásait és győzelmeit elbeszéli. Ezek a történetek nem pusztán a múlt rekonstrukcióját szolgálják, hanem a jelen és a jövő vállalati viselkedésének igazolásaként is funkcionálnak. A történetek strukturálják az identitást, kijelölik a normatív elvárásokat, és narratív úton szabályozzák az utódlás rendjét. Ehhez képest új megközelítést ad Smith (2009), aki a történetmesélést mint tudásátadási, tanulási mechanizmust értelmezi, ahol a vállalkozói szellem átörökítése nem formalizált tanácsadás vagy tréning útján történik, hanem a mindennapi történetmesélés – például a családi vacsorák során elhangzó „emlékezet-morzsák” – révén. Ezt egészíti ki a 2023-as kutatás (Hoon – Brinkmann – Baluch), amely az intradiegetikus történetmeséléseken keresztül mutatja meg, miként válik az alapítói történet a szervezeti azonosulás és értékátadás kulcselemévé. Szintén a narratívák és mítoszok különleges szerepét hangsúlyozza Keyt (2015), aki az utódlási folyamatban a „generatív utód” alakját emeli ki: olyan második vagy harmadik generációs családtagot, aki nem csupán a vállalkozást viszi tovább, hanem képes az alapítói örökséget új kontextusban továbbgondolni. Ehhez azonban szükséges, hogy a család kollektív mítoszai és vállalati történetei hozzáférhetők és továbbírhatók legyenek.



Izgalmas, új szint jelent a témában Ge, De Massis és Kotlar (2022) műve, mely az úgynevezett „történelmi szkriptelés” (history scripting) fogalmát vezetik be, amely alatt a múlt újraértelmezését értik, célzottan a vállalat stratégiai pozicionálásának támogatására. A történetmesélés itt már nem csupán identitásképző gyakorlat, hanem versenyelőnyt teremtő stratégia is: a múlt válogatott újraértelmezése elősegíti a hitelességet és a legitimitációt, különösen az utódlási időszakokban, amikor a vállalkozás jövője a közösség, az ügyfelek és a munkavállalók szemében is újraértelmeződik.

A narratív struktúrák nemcsak pozitív példákat közvetítenek. Gordon és Nicholson (2010) a híres családi vállalkozási konfliktusokat, például a Gucci-dinasztia történetét elemzik, bemutatva, hogy a történetmesélés miként válhat fegyverré, a hatalomért folytatott küzdelem eszközévé. Ugyanezt a diszfunkcionális dimenziót világítja meg Smith (2014), aki „horror történeteknek” nevezi azokat az elbeszéléseket, amelyek a rosszul sikerült generációváltásokat dolgozzák fel, és ezáltal elrettentő példaként szolgálnak az utódok számára. Ehhez hasonlóan Stanley H. Brandes „Family Misfortune Stories in American Folklore” című tanulmányában az amerikai szájhagyomány útján terjedő, szinte népmeseként megjelenő családi balszerencse-történeteket vizsgálja. Ezek gyakran szolgálnak erkölcsi tanítás, tanulságként, figyelmeztetésként vagy a családi identitás megerősítésének eszközeként. A szerző szerint ezek a narratívák hozzájárulnak a családi értékek és normák közvetítéséhez, valamint a generációk közötti tapasztalatátadáshoz. (Oring 2009). Végül Whelan és O’Gorman (2007) a történetmesélés nemzeti és kulturális beágyazottságára hívják fel a figyelmet az ír vállalkozói legendák példáján keresztül, míg McAdam és Clinton (2023) a házassági kapcsolatokon keresztüli narratív tanulás szerepét vizsgálják. Az utóbbi arra mutat rá, hogy az utódlás nem csupán vertikálisan (szülőről gyermekre) értelmezhető, hanem horizontálisan is – például új családtagok bevonásán keresztül –, miközben a történetek folyamatosan új értelmet nyernek. Egészen más megközelítésben Andrew Keyt „Myths & Mortals” című munkájában a családi vállalkozások utódlásának pszichológiai és identitásbeli kihívásait tárja fel. A szerző több mint 25 utóddal készített interjút, köztük olyan prominens családok tagjaival, mint a Wrigley, Tyson vagy Hefner dinasztiák. Keyt rámutat, hogy az utódok gyakran küzdenek azzal, hogy kilépjenek elődeik árnyékából, és saját hitelességüket megalapozzák. A siker kulcsa az önazonosság kialakítása, a családi örökség tiszteletben tartása mellett egyéni vezetői stílus és vízió megalkotása. Ez a megközelítés segíti az utódokat abban, hogy ne csupán a múltat reprodukálják, hanem új értékeket teremtsenek a vállalkozásban (Braun 2015).

### ***A sokat emlegetett „story telling”***

A „story telling” manapság rendkívül divatos kifejezésként is és eszközként is. Az átörökítésben is igen fontos szerepet játszó jelenséggel foglalkozik Gabrielle Dolan „Stories for Work” című könyvében (2017), vagyis a történetmesélés üzleti alkalmazásának jelentőségét hangsúlyozza. Dolan szerint a jól megválasztott és hiteles történetek képesek érzelmi kapcsolatot teremteni a hallgatósággal, elősegítve ezzel a vezetői hitelesség és a szervezeti kultúra erősítését. A családi vállalkozásokban a személyes és családi történetek megosztása hozzájárulhat az értékek átadásához és a generációk közötti kohézió fenntartásához. A családi vállalkozások konfliktusainak és kudarcainak tanulmányozása szintén értékes tanulságokkal szolgálhat. Grant Gordon és Nigel Nicholson „Family Wars” című művükben híres családi vállalkozások, mint a Gucci vagy a Ford dinasztiák belső viszályait elemzik. A szerzők rámutatnak, hogy a nem megfelelő utódlási tervek, a kommunikáció hiánya és a családi dinamika figyelmen kívül hagyása súlyos következményekkel járhat a vállalkozás jövőjére nézve. A könyv gyakorlati tanácsokat is nyújt a sikeres utódlás és a konfliktuskezelés terén. (Gordon – Nicholson 2010).

Mindezek alapján elmondható, hogy a családi vállalkozások nemzetközi diskurzusa egyre inkább a történetmesélés köré szerveződik, ahol a narratív struktúrák nemcsak az identitás, hanem a jövőbeli működés és stratégiai irányok meghatározásában is kulcsszerepet játszanak. Az utódlás így nem pusztán hatalomátadás, hanem kollektív történetalkotás is – a múlt újraértelmezésén keresztül a jövő megalapozása.

### **Botrányok és etikai kérdések**

Izgalmas példák és elemzések találhatóak a *Journal of Business Research* folyóiratban megjelent tanulmányában: Rondi, Benedetti, Bettinelli és De Massis (2023) azt vizsgálják, miként befolyásolják a botrányok a családi vállalkozások márkaimázsát. A szerzők rámutatnak, hogy bár a családi vállalkozások gyakran hangsúlyozzák családi jellegüket az etika és integritás kommunikálása érdekében, ez a stratégia sebezhetővé is teheti az ilyen típusú szervezeteket. A tanulmány célja, hogy feltérképezze a családi vállalkozásokban előforduló botrányok típusait, és megvizsgálja azok hatását a vállalati márkára, valamint az alkalmazott helyreállítási stratégiákat. A kutatás során a szerzők egy tipológiát dolgoztak ki a családi vállalkozásokban előforduló botrányok kategorizálására. A cikk három esettanulmányon keresztül vizsgálja, hogyan hatnak a botrányok a családi vállalatok márkájára: a Benetton, a Versace és a De Cecco vállalatok példáját keresztül. A szerzők kvalitatív tartalomelemzést végeztek médiamegjelenések, vállalati közlemények és a nyilvános diskurzus alapján (Rondi et al. 2023).

A Benetton (melyet 1965-ben 4 testvér alapított klasszikus családi vállalkozásként) esetében a szudáni gyermekmunka-ügy emblematikus példája volt annak, amikor a családi értékekkel kommunikált vállalati identitása és a valós vállalati gyakorlata konfliktusba került. A Benetton az 1990-es években (és részben azután is) kommunikációját radikálisan társadalomtudatos vizuális kampányokra építette: Oliviero Toscani fotóin keresztül a márka többek között a faji egyenlőtlenség, a szegénység, az AIDS, a halálbüntetés és a háború ellen szólalt fel – gyakran sokkoló módon. A márka identitása így erőteljesen etikai, globális és humanista értékrendre épült. Ebben a kommunikációs kontextusban érte a céget a botrány, amikor kiderült, hogy a Benetton egyik beszállítójának közvetett hálózatában gyermekmunkát alkalmaztak Szudánban, különösen gyapottermesztéshez kötődően. Noha a vállalat nem közvetlenül volt érintett a munkáltatásban, a globális ellátási láncok sajátos etikai architektúrája miatt felelősség terhelte a beszállítói auditálás és az etikai standardok ellenőrzése terén. Ez különösen érzékenyen érintette a közvéleményt, mivel a márka éppen az elnyomottak és marginalizáltak védelmezőjeként pozicionálta magát – kommunikációjában deklarált értékei pedig éles ellentétbe kerültek a tényleges működési gyakorlatával. A helyzet jól illusztrálja azt a „érték-disszonancia” (value dissonance) jelenséget, amely során a márka által kommunikált normatív értékek – itt: gyermekvédelem, egyenlőség, erkölcsi érzékenység – összeütközésbe kerülnek az üzleti realitással. Ez a kommunikációs paradoxon súlyos bizalomvesztéshez vezethet, mivel a fogyasztók a márka imázsát egy morális szerződésnek értelmezik (Kapferer 2012), amelynek megsértése árulásként hat. A Benetton esetében ez az ún. imázs-krízis (crisis of image) jól példázza, hogy az értékalapú márkakommunikáció nagyobb reputációs kockázatot hordoz, mint a semleges vagy konvencionális narratívák. A Benetton családi vállalkozásként indult, és kommunikációjában hangsúlyosan jelen voltak a családi értékek: stabilitás, kreativitás, társadalmi felelősségvállalás. Az 1990-es évektől azonban egyre sürgetőbbé vált a generációváltás kérdése. A szudáni gyermekmunka-botrány súlyosan megrendítette a márka etikai narratíváját, mivel nemcsak a társadalmi felelősségvállalás eszményét, hanem a családi háttérre épülő bizalmat is aláásta. A céges válság hatására a Benetton-család fokozatosan háttérbe vonult, a vállalat professzionális irányításra tért át. Bár a tulajdonosi szerep

megmaradt, a vezetés 2012-től nem családi kézben van. Alessandro Benetton rövid próbálkozása 2017-ben sem hozott áttörést, ami jelezte: a klasszikus családi öröklés folyamata megtorpan. Az eset jól példázza, hogyan válhat egy etikai krízis a családi irányítás feladásának katalizátorává.

A Hall-féle dekódolási modell szerint a közönség „oppozíciós kódolással” olvasta a márka viselkedését: a deklarált társadalmi érzékenységet és a gyermekmunkáról szóló híreket egymás tükrében értelmezve elutasították az üzenet hitelességét. Ezzel párhuzamosan a vállalat visszaállítani hitelesség és imázsát – ú.n. *image restoration* stratégiát próbált alkalmazni – (Benoit 1995), melynek részeként elhatárolódott a beszállítói gyakorlatoktól, és ígéretet tett a szigorúbb kontrollra, ám a korábban felépített morális fölény diskurzusa már nem volt helyreállítható a maga teljességében. A Benetton-eset iskolapéldájává vált a **kommunikatív identitás krízisének**: amikor a márka a saját morális narratívájának áldozatává válik.

Kisebb területre kiterjedő, ugyanakkor kulturális és politikai értelemben is érdekes megemlíteni a Versace-nál egy, a kínai vásárlókat sértő felirat által kirobbant botrányt (egy póló „Hong Kong - Country” felirata nemcsak történelmi érzékenységet sértett, hanem a politikai integritás kérdését is provokálta – ezzel közvetlenül összeütközésbe került Kína kollektív identitáskonstrukciójával. (Reuters, BBC & CBS News. 2019, August 12).

Míg a De Cecco a vállalatvezető szexista és diszkriminatív kijelentése miatt került a figyelem középpontjába. A sajtó-elemzés tisztán mutatja, hogy a botrány súlyossága, valamint az, hogy a családi identitás milyen mértékben integrált a márkába, hogyan befolyásolja a közvélemény és a fogyasztók reakcióit. Ezesetben is a márkaidentitás és a családiasság hangsúlyozása ellentétben állt az ilyen megnyilvánulásokkal. A helyreállítási stratégiák – például bocsánatkérés, felelősségvállalás vagy a családias arculat átkeretezése – csak akkor hatékonyak, ha hitelesen kapcsolódnak a vállalat korábbi értékeihez.

Berrőne kutatócsapat tanulmányában 2010-ben a botrányokra adott helyreállító kísérletek következményeit, a reakciókat is értékeli, megvizsgálva azok hatékonyságát a jó hírnév helyreállításában (Berrőne & mtsai 2010). A szerzők arra is kitérnek, hogy a botrányok után milyen helyreállítási stratégiákat alkalmaznak a családi vállalkozások. Megállapítják, hogy a hatékony válságkezelés és a transzparens kommunikáció kulcsfontosságú a márka hírnevének helyreállításában. A tanulmány hozzájárul a családi vállalkozások márkamenedzsmentjének mélyebb megértéséhez, és új perspektívát kínál a stratégiai menedzsment számára a botrányok kezelésében. (Rondi et al. 2023)

## Módszertan

Kiindulópontunk egy 2024 óta zajló nemzetközi kutatás, amelyben a családi vállalkozások generációváltását kvalitatív és kvantitatív módszerekkel vizsgáljuk. A közvetlenül érintett felekkel (17 hazai és 49 nemzetközi családi vállalkozás) irányított, félig strukturált interjúkat készítünk, míg a közvetett szereplők – például munkatársak, családtagok, partnerek – körében kérdőíves adatfelvételt alkalmazunk, feltárva az örökléshez kapcsolódó folyamatok tipikus mintázatait.

Jelen cikkhez a vizsgálat kvalitatív diskurzuselemzéssel történt, számos sajtócikk alapján, amelyek 2012 és 2025 között jelentek meg vezető magyar és nemzetközi online gazdasági portálokon (Forbes.hu, HVG.hu, Világgazdaság, Index, 24.hu, Financial Times stb.). A cikkek kiválasztása szempontjából kulcsfontosságú volt, hogy szerepeljen bennük az átadás mozzanata és a családon belüli viszonyok. A diskurzuselemzés kulcskategóriái: narratív pozíciók, metaforikus nyelvhasználat, morális értékelések.

**Dokumentumelemzés:** A kutatás során a családi vállalkozások öröklődését és annak médiában való visszhangját tárgyaló cikkek, riportok és elemzések kerülnek feldolgozásra. A fő fókusz a Murdoch család, az LVMH és egyéb médiaóriások utódlási stratégiáira irányul.

**Médianarratíva-elemzés:** A média által közvetített családi dinasztiák és öröklődési történetek elemzése, különös figyelmet fordítva arra, hogyan formálják a narratívák a közvéleményt és befolyásolják a piaci döntéseket. A *Succession - Utódlás* című televíziós sorozat és egyéb médiatermékek szimbolikus jelentéseit is vizsgálja.

## Médiakommunikációs elemzés és az esetek áttekintése

A családi vállalkozások generációváltása az üzleti világban nem csupán gazdasági és stratégiai kérdés, hanem mélyen beágyazódik a társadalmi diskurzusokba is. A média játssza azt a kulcsszerepet, hogy hogyan formálja és közvetíti ezt a folyamatot a szélesebb közönség felé.

A családi vállalkozások öröklésének kérdése az üzleti életben zajló hatalmi átrendeződések, kulturális örökség és személyes identitások szövedékében jelenik meg, és a média egyes narratívák révén közvetíti a társadalom felé az ezekkel kapcsolatos diskurzust.

### A médiakommunikáció hatásai

A média által közvetített narratívák nemcsak a közvéleményt formálják, hanem hatással vannak magukra a vállalatokra és azok működésére is. A sikeres vagy problémás generációváltást bemutató történetek gyakran hosszú távon befolyásolják a családi vállalkozások társadalmi megítélését, és formálják a potenciális ügyfelek és befektetők véleményét is.

**Közvélemény és társadalmi hatás:** A sikeres generációváltást bemutató médiaüzenetek pozitívan alakíthatják a vállalat társadalmi képét, erősíthetik a családi vállalkozások iránti bizalmat, és elősegíthetik azok piaci előnyhöz jutását. A konfliktusos öröklést ábrázoló történetek viszont csökkenthetik a vállalat hírnevét és destabilizálhatják annak pozícióját a piacon.

**A vállalatok válaszreakciói:** A családi vállalkozások gyakran reagálnak a médiában megjelenő kritikákra és történetekre. A generációváltás során felmerülő konfliktusokat kezelni próbáló vállalatok az ilyen helyzetekben új kommunikációs stratégiákat alakíthatnak ki, hogy helyreállítsák a család és a vállalat imázsát.

A táblázat különböző családi vállalkozási eseteket mutat be, ahol a kommunikáció minősége, a szerepek tisztázottsága, valamint az utódlás mikéntje alapvetően befolyásolta a generációváltás sikerét (2. táblázat). Az esetek rámutatnak arra, hogy:

Az őszinte párbeszéd segíti a kölcsönös megértést és a bizalmat.

A világos szerepelosztás és a transzparens működés elősegíti a zökkenőmentes utódlást.

A formális tervek hiánya és a családon belüli konfliktusok viszont súlyos hatással lehetnek a vállalat működésére és hosszú távú sikerére.

Ezekből az esetekből levonható következtetés, hogy a sikeres generációváltás alapfeltétele a tudatos és nyílt kommunikációs stratégia, a bizalomépítés és a feladatok világos meghatározása. A családi vállalkozások generációváltása – más néven családi átörökítés – nem csupán gazdasági esemény, hanem mély társadalmi, kulturális és szimbolikus jelentéssel bíró folyamat, amelyre a média gyakran dramatizált és narratívába illesztett módon reflektál. Az átörökítés médiamegjelenése, a hozzá társított értékrend, valamint a folyamat fő szereplői összetett diskurzusrendszert alkotnak, amely egyszerre közvetít normákat, idealizál bizonyos magatartásformákat és szolgálja a gazdaságpolitikai célokat.

## 2. táblázat

*Kommunikációs minták és hatások a családi vállalkozások generációváltása során  
(Forrás: saját szerkesztés, 2025)*

| Eset                                                                                            | Kommunikáció                                                       | Hatás                                                                                         | Forrás                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Két generáció tanul egymástól</b>                                                            | Őszinte beszélgetés célokról, tervekről és félelmekről             | A generációk közötti kölcsönös megértés és tanulás erősödik                                   | <a href="#">HelloBiznisz</a>       |
| <b>Százéves családi vállalkozás: Tudásátadás generációkon át</b>                                | A második generáció eltérő szemlélete és felkészültsége            | Konfliktusok kezelése, hibák közös elemzése, a jövőbeli teljesítmény javítása                 | <a href="#">FBN-H</a>              |
| <b>Magasszintű tradicionális, szakmai ismeretek és a szenvedély (borászat, mint „fertőzés”)</b> | A fiatalabb generáció tapasztalatszerzése és világjárása           | A vezetés átvételéhez szükséges tapasztalatok megszerzése, fokozatos vezetői átadás           | <a href="#">hvg.hu</a>             |
| <b>A diszkrét hatalomátadás modellje</b>                                                        | Átláthatóság és világos szereposztás a család és a vállalat között | Zökkenőmentes hatalomátadás, öröklési konfliktusok elkerülése                                 | <a href="#">Financial Times</a>    |
| <b>A nyilvános utódlási dráma</b>                                                               | A családon belüli hatalmi harcok és konfliktusok                   | A formális utódlási tervek hiánya és a belső konfliktusok súlyos hatással vannak a vállalatra | <a href="#">The New York Times</a> |
| <b>A családi egység és vállalati siker összefonódása</b>                                        | A család üzleti és magánélete szorosan összefonódik                | A generációk közötti tudásátadás és a vállalati kultúra fenntartása                           | <a href="#">Le Monde</a>           |

## Az elemzés konklúziója

A médiakommunikáció szerepe a családi vállalkozások generációváltásában nemcsak a vállalatok imázsát formálja, hanem alapvető hatással van a társadalmi diskurzusokra is. A különböző narratívák, legyenek azok sikeresek vagy konfliktusokkal teli, hosszú távon meghatározzák, hogyan tekintenek a társadalom és a potenciális üzleti partnerek a családi vállalkozások fenntarthatóságára és jövőjére. A média tehát nem csupán közvetíti, hanem aktívan alakítja is az üzleti élet ezen fontos kérdéseit, hatva a családokon belüli dinamikákra és a vállalatok döntéseire.

A saját kutatásunk során 17 hazai és 49 nemzetközi családi vállalkozás öröklési narratíváját vizsgáltuk, kvalitatív módszerekkel, félig strukturált interjúk és dokumentumelemzés alapján. A nemzetközi esetek – köztük holland, iráni, indiai, osztrák és dél-koreai családi cégek – azt mutatták, hogy az öröklés sikeressége szorosan összefügg a kommunikáció nyíltságával, a szerepek időben történő tisztázásával, valamint az alapítói identitás fokozatos elengedésével. A dél-koreai esetekben például a formális átadás gyakran megelőzi az informális kontroll elengedését, míg Hollandiában a múlt feldolgozása – például közös családi történetírás – segíti a generációk közötti átmenetet.

A hazai esetekben – főként dél-dunántúli, alföldi és budapesti családi vállalkozások körében – az öröklés gyakran informálisan, elhallgatásokkal és gesztusokkal zajlik. A vizsgált családokban visszatérő mintázat volt a „visszavont átadás”, az „érzelmi zsarolás” és a „bizonyítási kényszer” típusú narratíva. Több esetben az utódok úgy érezték, hogy formálisan



megkapták a vezetést, de a döntési jogkörök továbbra is az alapítónál maradtak. A kommunikáció gyakran indirekt, konfliktuskerülő volt, és a szerepek nem váltak el egyértelműen. A női utódok esetében különösen hangsúlyos volt az autonómia korlátozása és az érzelmi kontroll.

Összességében kutatásunk azt mutatja, hogy az öröklés nemcsak strukturális, hanem mélyen narratív és kommunikációs folyamat.

A sikeres generációváltás kulcsa a szerepek tudatos újraosztása, a múlt értékeinek integrálása, valamint a nyílt és reflektív beszédmód kialakítása. A nemzetközi példák megerősítik, hogy a narratív feldolgozás, a közös történetalkotás és az identitásváltás támogatása hatékony eszköz lehet az öröklési elakadások feloldásában – olyan gyakorlat, amely hazai kontextusban még ritkán jelenik meg, de egyre nagyobb relevanciával bír.

## Eredmények

A családi vállalkozások számára különösen fontos, hogy az utódlás ne csupán gazdasági tranzakció legyen, hanem egy olyan szimbolikus aktus, amelyet megfelelő médiakommunikációval erősíthetnek meg. A média, mint aktív szereplő, nemcsak a tényeket tárlja, hanem alakítja is a narratívát, ezzel befolyásolva a nyilvános percepciót. Mivel a sajtó közvetlen hatással van a vállalkozás imázsára és az utódlási folyamat sikerére, kulcsfontosságú, hogy a családi vállalkozások tudatos PR-stratégiát alakítsanak ki.

A média gyakran a vállalkozás sikeres és fenntartható átadását olyan narratívákkal építi fel, amelyek tükrözik a generációváltás morális aspektusait. A pozitív narratívák gyakran az előre tervezett, fokozatosan bevezetett, családi értékrend mentén zajló átadásra építenek, míg a negatív történetek a zűrzavaros, konfliktusos öröklést és a családi hatalmi harcokat emelik ki. A sajtó tehát nem csupán informál, hanem meghatározza, hogy mit tekintünk "jó" vagy "rossz" utódlásnak, és mit jelent a sikeres generációváltás.

A pozitív utódlásnarratívákban a következő közös jellemzők figyelhetők meg: a családtagok közötti szoros együttműködés, az értékrendek átvétele, a családi hagyományok tisztelete és a fokozatos bevezetés.

Ezek a kommunikációs elemek elősegítik a vállalkozás zökkenőmentes átadását, miközben erősítik a vállalkozás társadalmi legitimitását is. A megfelelő narratívák felépítése tehát nemcsak a gazdasági sikerhez, hanem a család jövőbeni pozícióinak megerősítéséhez is hozzájárulhat.

## *A sajtóban dominánsan öt narratívátípus azonosítható*

Hősies alapító és méltó utód: az alapító figurája mitikus, "saját kézzel emelte fel a semmiből"; az utód pedig "már gyermekkorától benne él a cégben". A nyelvben gyakoriak a családi metaforák ("apa és fia", "családi vér") és a folytonosság képei ("generációk láncolata").

Kényszerített utódlás: váratlan tragédia (pl. halál, betegség) áll a váltás hátterében. A hangsúly a felelősség terhén és a váratlan szerepbe-kerülésen van.

Konfliktusos narratíva: a családi belharcok, jogviták, "testvérháború" narratív motívumai megjelennek, gyakran bulvárelemekkel. Ezek a cikkek morális tanmese jellegűek: "ítélet a rosszul kezelt örökségről".

Modernizáló utód: a fiatal generáció frissít, digitalizál, nemzetközi piacra lép. E narratívában átfed a hagyományos és az innovatív: "tiszteli a múltat, de új utakon jár".

Retrográd átöröklítés: az idősebb generáció nem hajlandó lemondani, "az apa még 75 évesen is minden reggel bent van". Itt a megállás, a stagnálás és a jövőhiány témaként jelenik meg.

A sajtóban megjelenő narratívák nem semleges történetek, hanem az utódlási folyamat ideológiai keretezései, melyek – ahogy a 3. táblázat is mutatja, – sok esetben komoly morális tartalmakat hordoznak. Ezek a nyilvánosságban közvetített diskurzusok – amint azt a 4. táblázat is illusztrálja – gyakran erőteljes morális tartalmakkal telítettek, és aktívan formálják a közvélekedést arról, mi számít „sikeres” utódlásnak, ki tekinthető legitim utódnak, illetve milyen értékorientációk mentén zajlik az örökség átadásának folyamata. A médiamegjelenések ily módon nem semleges információt közvetítenek, hanem értelmezési kereteket kínálnak, amelyek hozzájárulnak a reputáció, a vállalati identitás és a vezetői hitelesség kollektív konstrukciójához. A kritikai médiakutatás (vö. Machin, D. – Leeuwen, T. 2007, Fairclough 1995) értelmében ez a „keretezés” (framing) befolyásolhatja a társadalmi valóságértelmezést, sőt – bizonyos esetekben – akár célzott reputációs manipulációként is értelmezhető, amely lehet versenytársak általi lejáratás, vagy tudatos önreprezentációs stratégia a család részéről. A nyilvános narratíva tehát nem csupán elbeszél, hanem pozicionál, erőviszonyokat rendez át, és normatív tartalmat közvetít az utódlásról, mint társadalmi eseményről.

A családi vállalkozások számára érdemes tudatos PR-stratégiát kialakítani, amelyben az átadás nemcsak gazdasági, hanem szimbolikus aktusként is kezelhető. Az utódlás nem pusztán gazdasági átadás, hanem szimbolikus öröklés, amely nyilvánosság előtt zajlik.

A média nemcsak beszámol, hanem konstruálja a „jó” vagy „rossz” utód figuráját.

A pozitív utódlásnarratívákban közös: előre tervezés, közös családi értékrend, fokozatos bevezetés – ezek kommunikációs stratégiaként is működnek.

Javasolt a családi vállalkozások számára: tudatos médiajelenlét, transzparens narratívaépítés, PR-események az átadások köré.

A generációváltás és a családi konfliktusok rendkívül fontos szerepet játszanak a családi vállalkozások sikerében vagy kudarcaiban. Az esetek, amelyeket a fentiekben bemutattunk, rávilágítanak arra, hogy ha a családtagok között nem alakul ki harmonikus kapcsolat, és ha nincs megfelelően felkészítve a következő generáció a vezetésre, akkor azok súlyos következményekkel járhatnak a vállalat működésére. A generációváltás során kiemelkedően fontos a jól kidolgozott terv, amely figyelembe veszi a család és a vállalat érdekeit is.

### 3. táblázat

*Az esetek kommunikációs tipológiája és etikai értelmezésük (Forrás: saját szerkesztés, 2025)*

| Narratívatípus             | Kommunikációs jellemzők             | Morális értelmezés               |
|----------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Hősies alapító, méltó utód | folytonosság, érzelmi pátosz        | legitimitás, hagyománytiszteltet |
| Kényszerített utódlás      | terheltség, kétely, feszültség      | hősiesség kényszerhelyzetben     |
| Konfliktusos narratíva     | dramatizálás, feszültség, szenzáció | bukás, családi kudarc            |
| Modernizáló utód           | dinamizmus, innováció, PR-események | jövőorientáltság, adaptáció      |
| Retrográd átöröklés        | régi struktúrák konzerválása        | stagnálás, autoriter hatalom     |

## 4. táblázat

*Domináns narratívátípusok tartalmi jellemzői és implikációik rendszerezésük az ismertetett esetek alapján (Forrás: saját szerkesztés, 2025)*

| Narratíva típusa                  | Tartalmi jellemzők                                                                     | Kommunikációs implikáció                      |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Hősies alapító, méltó utód</b> | A gyerek már fiatalon „besegít”, „tanulja a mesterséget”, most „átveszi az irányítást” | Az utódlás természetes, morálisan igazolt     |
| <b>Kényszerített utódlás</b>      | Az alapító megbetegedett vagy meghalt, „a fiú/lány kénytelen volt beállni”             | Az utód vállára helyezett teher dominál       |
| <b>Konfliktusnarratíva</b>        | Családon belüli viták, jogi perek, „testvérharc”                                       | A vállalkozás jövője kérdésessé válik         |
| <b>Modernizáló utód</b>           | A fiatal generáció „digitalizál”, új üzleti modellt hoz                                | A generációváltás progresszívként jelenik meg |
| <b>Retrográd átörökítés</b>       | Az idősebb generáció nem hajlandó átadni a stafétát                                    | A stagnálás, konzervativizmus jelenik meg     |

Összegzésül a családi vállalkozások számára ajánlott a tudatos médiajelenlét kialakítása és a transzparens, jól megtervezett narratívák építése. Az utódlás folyamatának nyilvános kezelése és PR-események köré építése elősegítheti, hogy a vállalkozás nemcsak gazdaságilag, hanem szimbolikusan is sikeres átadásokat hajtson végre. A média így nemcsak a múltat értelmezi újra, hanem segíthet a jövőbeli pozíciók kijelölésében, amelyek a vállalkozás fejlődését és a család fenntarthatóságát biztosítják. Az utódlás megjelenítési módjai nemcsak a múltat értelmezik újra, hanem jövőbeli pozíciókat is kijelölnek a szereplők számára.

## Összegzés

Az utódlási folyamatot kísérnie kell egy tudatosan előkészített és stratégiailag irányított médiakommunikációnak – kiemelkedően fontos, különösen a nagyobb nyilvánossággal rendelkező családi vállalkozások esetében, de a középvállalatoknál is meghatározza a piaci megítélést, a vevői bizalom alakulását és a belső morál stabilitását.

A sikeres utódlás nemcsak belső vállalatirányítási és családi kérdés, hanem egyben reputációmenedzsment is és egyúttal döntés is: milyen történetet írnak önmagukról, hogyan értelmezik a múltjukat, és milyen értékek mentén kívánják építeni a jövőt. Az örökség nemcsak teher vagy kincs, hanem identitásformáló aktív erő – és a narratíva, amelyet köré fonunk, meghatározza a szervezet értékteremtő potenciálját. A következőkben ennek stratégiai szerepét fejtem ki, kiegészítve a releváns kommunikációs elméletekkel és vállalati gyakorlatokkal. A családi vállalkozások átörökítésének narratívái és az azokhoz kapcsolódó értékkövetkezmények ábrázolására egy komplex, de jól strukturálható elméleti-modell alapú vizualizáció lenne a legalkalmasabb, amely egyszerre képes megragadni (2. ábra):

A narratívák típusait,

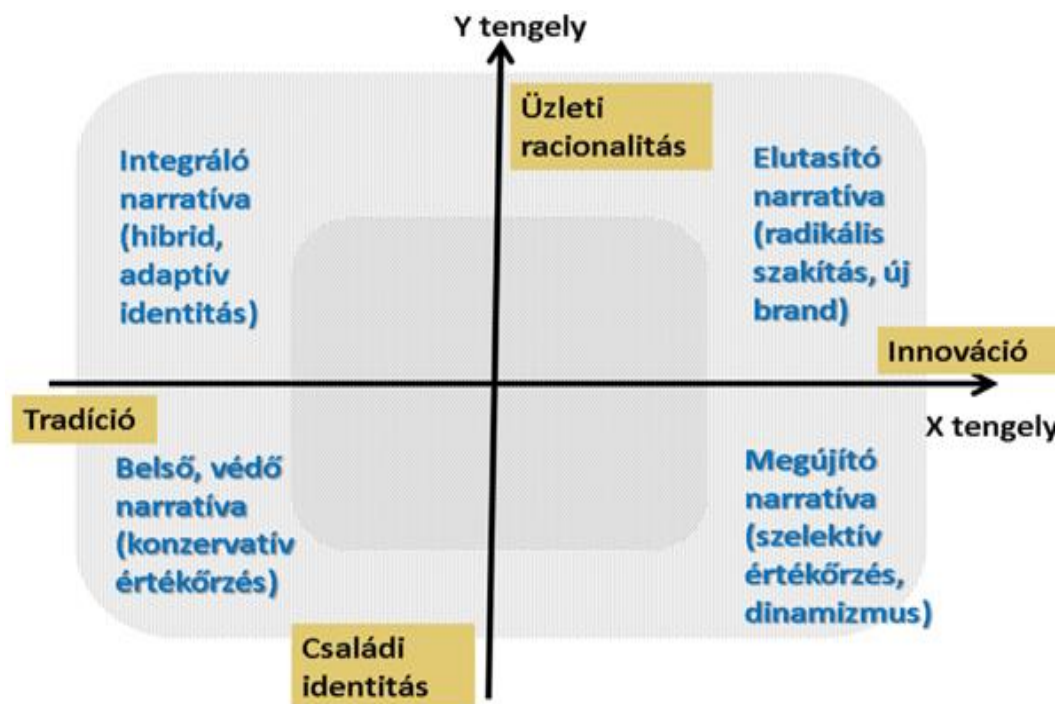
A hozzájuk tartozó identitás- és értékfelfogásokat,

Az ebből fakadó szervezeti és stratégiai következményeket.

Ez a modell szemléltethető egy koordináta-rendszer-jellegű mátrixszal, amely az átörökítési narratíva-vizsgálatok mintázatait rendszerezi.

2. ábra

*Családi vállalkozások átörökítési narratíváinak rendszerezése: identitás és értékkövetkezmények a tradíció–innováció és családi–üzleti tengely mentén*  
(Forrás: saját szerkesztés, 2025)



**Narratívátípusok és azok főbb jellemzői (vö. 2. ábra):**

- 1. Belső, védő (konzerváló) narratíva**  
*A hangsúly a családi örökség megtartásán, a status quo fenntartásán van.*  
→ **Értékkövetkezmény:** Stabilitás, identitás-kohézió, de alacsony innovációs hajlandóság.
- 2. Megújító narratíva**  
*A múlt értékeit szelektíven továbbvivő, de újító szándékú narratíva.*  
→ **Értékkövetkezmény:** Tradíció és modernitás egyensúlya, fenntartható fejlődés.
- 3. Elutasító (diszkontinuitás) narratíva**  
*A múlt örökségétől való tudatos elszakadás, új identitásformálás.*  
→ **Értékkövetkezmény:** Innováció és diverzitás, de az identitás gyengülése.
- 4. Integráló (hibrid) narratíva**  
*Különböző generációk értékeinek és történeteinek szintézise, reflektív öröklés.*  
→ **Értékkövetkezmény:** Magas alkalmazkodóképesség, komplex, de rugalmas vállalati kultúra.

A családi vállalkozások jövőjének alakítása nem kizárólag a pénzügyi erőforrásokhoz, piaci pozíciókhoz vagy formális szervezeti struktúrákhoz kötődik, hanem legalább ilyen mértékben a vállalati identitás narratív újraalkotásához és a generációkon átívelő szimbolikus örökség dinamikus fenntartásához. Az öröklés nem pusztán vezetői szerepváltás, hanem egyúttal kulturális újraértelmezés, stratégiai reputációmenedzsment és hosszú távú adaptációs képesség próbája is. Az elemzett esettanulmányok azt mutatják, hogy azok a családi dinasztiák képesek fenntartható és versenyképes vállalati pályát bejárni, amelyek nem csupán a vagyoni, hanem a jelentésbeli, értékalapú és reputációs tőke transzgenerációs átadásában is tudatosak. A jövő

sikeres családi vállalkozásai tehát azok lesznek, amelyek nemcsak a struktúrák, hanem a történetek öröklésében is reflektáltak és stratégiaileg cselekednek.

Egy családi vállalkozás sikeres generációváltása során alkalmazható kiemelkedő PR-stratégia a „történetvezérelt reputációépítés”, amelyben az utódlás nem csupán bejelentésként, hanem fokozatosan kibontott történetmesélésként jelenik meg a nyilvánosságban. A stratégia kulcseleme egy háromlépcsős kommunikációs kampány: (1) az alapító és az utód közös interjúja, amelyben az értékek és a jövőkép összekapcsolódnak; (2) egy dokumentált vállalati történet (videó, podcast, sajtócikk), amely az utódot nemcsak kompetens vezetőként, hanem a családi örökség hiteles továbbvivőjeként pozicionálja; (3) célzott stakeholder-kommunikáció, amelyben a narratíva adaptálódik a befektetők, partnerek és ügyfelek elvárásaihoz. A publikus megjelenés során kerülendők a „váltás” vagy „leváltás” kifejezések, helyettük a „továbbírás”, „értéköröklés” és „generatív vezetés” fogalmai dominálnak. Ez a stratégia nemcsak reputációt véd, hanem bizalmat épít, és proaktívan formálja a vállalkozás társadalmi identitását a médiatérben.

A XXI. századi sikeres átöröklítés nem csupán vagyonátadás, hanem a szervezet fennmaradásának záloga, vállalati márkáépítés, a társadalmi szerep és a hatalmi pozíciók transzferálása is. Az új generáció bevonása kommunikációs, értékképzési és imázsfejlesztési dimenzióban kiemelten fontos, ugyanakkor a társadalmi legitimitás (pl. fenntarthatósági narratívák révén) szintén kritikus a hosszú távú sikerhez.

## IRODALOM

Adelman, D. – Wi, S. (2012) *The role of storytelling in succession*. Family Business Magazine. Elérhető: <https://www.familybusinessmagazine.com>

Argenti, P. A. (2015) *Corporate Communication* (7. kiad.). McGraw-Hill Education.

Bacqué – Schneider (2024) *In the Saadé family, there is no boundary between business and private life*. LaMonde. Elérhető: [https://www.lemonde.fr/en/summer-reads/article/2024/08/20/in-the-saadé-family-there-is-no-boundary-between-business-and-private-life\\_6718916\\_183.html](https://www.lemonde.fr/en/summer-reads/article/2024/08/20/in-the-saadé-family-there-is-no-boundary-between-business-and-private-life_6718916_183.html)

Berne, E. (1964) *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. Grove Press.

Berrone, P. – Cruz, C. – Gómez-Mejía, L. R. – Larraza-Kintana, M. (2010) Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>

Bourdieu, P. (1986) The forms of capital. In: Richardson, J. (1986 szerk.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (241–258). Greenwood.

Brandes, S. H. (1975) Family misfortune stories in American folklore. *Journal of the Folklore Institute*, 12(2/3), 179–202. <https://doi.org/10.2307/3813919>

Braun, M. (2015) Myths & Mortals: Family Business Leadership and Succession Planning. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 315–317. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2015-0026>

Bruner, J. (1991) The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18(1), 1–21.

Chen, Y. (2025) LVMH's opaque succession merits investor discount. *Reuters*. Elérhető: <https://www.reuters.com>



Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Sharma, P. (2010) Family firm behavior: The need for a paradigm shift. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 471–484.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.002>

Coombs, W. T. – Holladay, S. J. (2012) *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley-Blackwell.

Cornelissen, J. (2014) *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage.

Czarniawska, B. (1997) *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. University of Chicago Press.

De Massis, A. – Chua, J. H. – Chrisman, J. J. (2008) Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>

Deb, S. K. – Mohanty, P. P. – Valeri, M. (2022) Promoting family business in handicrafts through local tradition and culture: An innovative approach. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 937–958. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2021-0045>

Deephouse, D. L. – Jaskiewicz, P. (2013) Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>

Deetz, S. A. (1992) *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. SUNY Press.

Dolan, G. (2017) *Stories for Work: The Essential Guide to Business Storytelling*. Wiley.

Entman, R. M. (1993): Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>

Fairclough, N. (1995) *Media Discourse*. Edward Arnold.

Fisher, W. R. (1987) *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*. University of South Carolina Press.

Fombrun, C. J. – van Riel, C. B. M. (2004) *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. FT Press.

Gersick, K. E. – Davis, J. A. – McCollom Hampton, M. – Lansberg, I. (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Review Press.

Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City: Doubleday.

Gómez-Mejía, L. R. – Haynes, K. T. – Núñez-Nickel, M. – Jacobson, K. J. L. – Moyano-Fuentes, J. (2007) Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.  
<https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Gordon, G. – Nicholson, N. (2010) *Family Wars: Stories and Insights from Famous Family Business Feuds*. Kogan Page.

Habermas, J. (1984) *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalization of Society* (Vol. 1). Beacon Press.

Hall, S. (1980) Encoding/decoding. In Hall, S. – Hobson, D. – Lowe, A. – Willis, P. (szerk.): *Culture, Media, Language* (128–138). Routledge.

Handler, W. C. (1994) Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>

Hoon, C. – Brinkmann, J. – Baluch, A. M. (2023) Narrative memory work of employees in family businesses: How founding stories shape organizational identification. *Family Business Review*, 36(1), 6–30.

Irving, C. (2024) Rupert Murdoch's family battle proves he's losing control. *Vanity Fair*. Elérhető: <https://www.vanityfair.com>

Jakobson, R. (1960) Closing statement: Linguistics and poetics. In: Sebeok, T. A. (1960 szerk.): *Style in Language* (350–377). MIT Press.

*Journal of Business Ethics* (2019) 166(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>

Kano, L. – Verbeke, A. (2018) Family firm internationalization: Heritage assets and the bifurcation bias. *Global Strategy Journal*, 8(1), 158–183. <https://doi.org/10.1002/gsj.1174>

Karpman, S. (1968) Fairy tales and script drama analysis. *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 39–43.

Keyt, A. (2015) *Myths & Mortals: Family Business Leadership and Succession Planning*. Wiley.

Khatami, M. – Gümüşay, A. A. – Smets, M. (2020) Heritage food and clan culture: Organizational identity in small and medium-sized family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100350. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100350>

Lasswell, H. D. (1948) The structure and function of communication in society. In Bryson, L. (szerk.): *The Communication of Ideas* (37–51). Harper & Row.

Latta, H. – Loretto, D. L. (2025) When your family business has a conflict over governance. Banyan Global. *Harvard Business Review*, 2025.04.21.

Lüdeke-Freund, F. – Freudenreich, B. – Schaltegger, S. (2020) A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>

Machin, D. – van Leeuwen, T. (2007) *Global Media Discourse: A Critical Introduction*. Routledge.

Massis, B. de – Kotlar, J. (2022) Mining the past: History scripting strategies and competitive advantage in a family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(4), 1014–1045. <https://doi.org/10.1177/10422587211046547>

Mazzola, P. – Marchisio, G. – Astrachan, J. H. (2008) Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239–258. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030104>

McAdam, M. – Clinton, E. – Hamilton, E. – Gartner, W. B. (2023) Learning in a family business through intermarriage: A rhetorical history perspective. *Family Business Review*, 36(1), 31–55. <https://doi.org/10.1177/08944865231157040>

McCombs, M. – Shaw, D. L. (1972) The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187. <https://doi.org/10.1086/267990>

McLuhan, M. (1964) *Understanding Media: The Extensions of Man*. McGraw-Hill.

Miller, D. – Steier, L. – Le Breton-Miller, I. (2003) Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)

Oring, E. (2009): *Folk Groups and Folklore Genres: A Reader*. Utah State University Press. <https://muse.jhu.edu/book/9349>

Osgood, C. E. – Schramm, W. (1954) Coding and decoding in the process of communication. *Journal of the Institute of Radio Engineers*, 42(11), 126–133.

Putnam, L. L. – Nicotera, A. M. (2009) Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 58–65. <https://doi.org/10.1177/0893318909335412>

Radu-Lefebvre, M. – Davis, J. – Gartner, W. B. (2024) Legacy in family business: A systematic literature review and future research agenda. *Family Business Review*, 37(1), 5–35. <https://doi.org/10.1177/08944865231159475>

Ricoeur, P. (1984) *Time and Narrative* (Vol. 1). University of Chicago Press.

Rondi, E. – Benedetti, C. – Bettinelli, C. – De Massis, A. (2023) Falling from grace: Family-based brands amidst scandals. *Journal of Business Research*, 157, 113637. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113637>

Samsudin, N. A. – Fuza, Z. I. M. (2021) Attribution of family business-based in cultural heritage management in Malaysia. In Mohamed, M. A. – Radzi, N. A. M. (szerk.): *Proceedings of the International Conference on Business and Technology* (965–976). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6\\_75](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_75)

Shannon, C. E. – Weaver, W. (1949) *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.

Shiller, R. J. (2019) *Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events*. Princeton University Press.

Szarka, Sz. (2022) Két generáció tanul egymástól. In *Családi Vállalkozások Tanulmánykötet*.

Wenzel, M. – Koch, J. (2018) Strategy as staged performance: How shifting metaphors of strategic change shape temporal dynamics. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1050–1075. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0925>

Whelan, G. – O’Gorman, C. (2007) The Schumpeterian and universal hero myth in stories of Irish entrepreneurs. *Irish Journal of Management*, 28(2), 95–113.

Wodak, R. – Meyer, M. (szerk.) (2009) *Methods of Critical Discourse Analysis* (2. kiad.). SAGE.

Zerfass, A. – Volk, S. C. (2018) Communication as a driver of corporate success: Key insights from European communication monitor surveys. *Journal of Communication Management*, 22(4), 379–394.

Zuboff, S. (2019) *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs.

## Egyéb források (sajtó, média, webes tartalmak)

Financial Times (2024) *Murdoch’s family dispute raises questions over future of media empire*. 2024. szeptember 18. Elérhető: <https://www.ft.com/content/c6adaaa1-2ccb-4051-9637-a468522ba8ab>

Hello Biznisz (2024) *Amikor egymástól tanul a két generáció – Szarka Szilvia története*. Elérhető: <https://hellobiznisz.telekom.hu/amikor-egymastol-tanul-a-ket-generacio-a-csaladi-vallalkozasban-szarka-szilvia-sztorija>

IFERA (2003) *Family businesses dominate*. *Family Business Review*, 16(4), 235–240. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.tb00060.x>

Reuters (2025) *LVMH’s opaque succession merits investor discount*. 2025. április 15. Elérhető: <https://www.reuters.com/breakingviews/lvmhs-opaque-succession-merits-investor-discount-2025-04-15>

The Guardian (2024) *Murdoch family feud: Inside the succession battle of Fox News*. 2024. szeptember 22. Elérhető: <https://www.theguardian.com/media/2024/sep/22/murdoch-family-fox-news-court>

Business Insider (2023) *"Succession" plot twist: How do CEO departures affect share prices?* 2023. április 15. Elérhető: <https://www.businessinsider.com>

CCL Innovation (n.d.) *CCL researchers uncover succession planning insights from hit TV shows.* Elérhető: <https://www.cclinnovation.org>

Dawkins, M. A. – Smith, D. J. (n.d.) *Succession planning: Deciding who leads next in complex organizational systems.* Elérhető: <https://www.cclinnovation.org>

Financial Times (n.d.) *Succession: A modern-day media saga.* Elérhető: <https://www.ft.com>

Financial Times (n.d.) *The battle for succession.* Elérhető: <https://www.ft.com>

Family Business Magazine (2012) *The role of storytelling in succession.* 2012. november 5. Elérhető: <https://www.familybusinessmagazine.com>

HBO (2024) *Succession: A family business cautionary tale.* 2024. május 28. Elérhető: <https://www.hbo.com/succession>

Nasdaq (2023) *The family business succession puzzle.* 2023. június 12. Elérhető: <https://www.nasdaq.com>

The Conversation (n.d.) *Succession planning: Not all family businesses feud – here's how they help younger generations take over.* Elérhető: <https://www.theconversation.com>

The Guardian (2024) *Rupert Murdoch's family battle proves he's losing control.* 2024. július 30. Elérhető: <https://www.theguardian.com>

Third Eye Analyst (n.d.) *The intricacies of succession: Impact on media dynasties and family dynamics.* Elérhető: <https://www.thirdeyeanalyst.com>

BBC News (2019) *Versace apologises after T-shirt angers China.* 2019. augusztus 12. Elérhető: <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-49316353>

Fashion Network / Reuters (2019) *Versace apologises after T-shirt triggers fierce criticism in China.* 2019. augusztus 12. Elérhető: <https://www.fashionnetwork.com/news/Versace-apologises-after-t-shirt-triggers-fierce-criticism-in-china,1124513.html>

TeleSUR English (2019) *Versace apologizes over T-shirt showing Hong Kong as a country.* 2019. augusztus. Elérhető: <https://www.telesurenglish.net/news/Versace-Apologizes-over-T-Shirt-Showing-Hong-Kong-as-a-Country-20190812-0016.html>

Global Times (2019) *Versace apologizes for T-shirt that mislabels HK, Macao as countries.* 2019. augusztus 12. Elérhető: <https://www.globaltimes.cn/content/1160955.shtml>

CBS News (2019) *Versace and Coach apologize to Chinese consumers after listing Hong Kong as a separate country on T-shirts.* 2019. augusztus 12. Elérhető: <https://www.cbsnews.com/news/versace-coach-apologize-china-hong-kong-separate-country-on-tshirt-2019-08>

CNN (2019) *Chinese model dumps Versace in T-shirt controversy, as Donatella apologizes.* 2019. augusztus. Elérhető: <https://edition.cnn.com/2019/08/12/asia/versace-china-tshirt-intl-hnk/index.html>

AJOT (2018) *CMA CGM celebrates today 40 years of a unique entrepreneurial story.* 2018. szeptember 13. Elérhető: <https://www.ajot.com/news/cma-cgm-celebrates-today-40-years-of-a-unique-entrepreneurial-story>

Better Ways – CMA CGM Group (n.d.): *A new era, a new image.* Elérhető: <https://better-ways.cmacgm-group.com>

BusinessDay NG (2020) *CMA CGM restates commitment to fight Covid-19, donates 150,000 facemasks to Lagos*. 2020. november 29. Elérhető:

<https://businessday.ng/news/article/cma-cgm-restates-commitment-to-fight-covid-19-donates-150000-facemasks-to-lagos/>

China Daily (2021) *Better Ways – The CMA CGM Group's new signature*. 2021. június 21. Elérhető: <https://www.chinadaily.com.cn/a/202106/21/WS60d00b34a310efa1bd65c4ff.html>

Container News (2018) *CMA CGM celebrates its 40-year anniversary*. 2018. szeptember 14. Elérhető: <https://container-news.com/cma-cgm-celebrates-40-year-anniversary/>

FCC Singapore (2021) *Better Ways – The CMA CGM Group's new signature*. 2021. június 21. Elérhető: <https://www.fccsingapore.com/news/n/news/better-ways-the-cma-cgm-groups-new-signature.html>

Hellenic Shipping News (2021) *Better Ways – The CMA CGM Group's new signature*. 2021. augusztus 25. Elérhető: <https://www.hellenicshippingnews.com/better-ways-the-cma-cgm-groups-new-signature/>

Maritime.bg (2018) *CMA CGM celebrates today 40 years of a unique entrepreneurial story*. 2018. szeptember 13. Elérhető: <https://www.maritime.bg/2018/09/13/cma-cgm-celebrates-40-years/>

Maritime Gateway (2018) *CMA CGM celebrates 40 years of unique entrepreneurial story*. 2018. szeptember 14. Elérhető: <https://www.maritimegateway.com/cma-cgm-celebrates-40-years-unique-entrepreneurial-story/>

Shipping Gazette (2021) *Better Ways – The CMA CGM Group's new signature*. 2021. augusztus 25. Elérhető: <https://www.theshippinggazette.com/better-ways-the-cma-cgm-group-new-signature/>

Veconinter (2017) *CMA CGM unveils a new slogan, a new visual identity, and new graphic identity*. 2017. június 28. Elérhető: <https://www.veconinter.com/cma-cgm-unveils-new-slogan-and-visual-identity/>