

A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÉS A TUDÁSMENEDZSMENT

FAMILY BUSINESSES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

LAZÁNYI KORNÉLIA PhD, egyetemi docens

Óbudai Egyetem Keleti Gazdasági Kar Szervezési és Vezetési Intézet

Abstract

The individual and organisational knowledge and the management thereof are crucial points in the life of organisations. While big companies usually establish info-technology based systems, in case of small and medium sized companies – especially family businesses – the culture itself provides means and fosters the knowledge creating and disseminating processes. However, the lack of an IT based knowledge management system is a handicap when facing turbulent changes in the market, or on turning points, such as expansion or succession of the business. The solution for such situation is dissimilar in different countries. The aim of this paper is to present the strength and weaknesses of the family businesses' knowledge management and identify best practices that – upon utilisation - might provide crucial aid for the future efficiency and effectivity of these companies.

1. Bevezetés

A tudás átadása minden faj számára létfontosságú. Míg az információk egy része genetikai kódokban tárolódik (pl. a megfelelő fenotípusú egyedek leválogatódása), addig a tudás domináns része tanítás, tanulás útján száll egyedről egyedre. A tudásátadásra tehát nem csupán az ember képes, hanem az állatvilág sajátja is e kompetencia. A tudás megosztása nem (feltétlenül) kötődik nyelvhez, ugyanis a tudásátadás legősibb formája a szocializáció; azaz az ismeretek, kompetenciák kódokban való rögzítés nélküli átadása.

A társas és társadalmi normák, vagy a mindennapi élethez szükséges tudáselemek apáról fiúra, vagy anyáról leányra szálltak. A mesterségekhez kapcsolódó szaktudás szintén személyes kapcsolatok révén, modern kifejezéssel élve on-the-job (munka közben) került átadásra. A kodifikáció, vagyis a tudás explicitté tétele sokáig csupán metaforákon keresztül (pl. tanmesék, példabeszédek), illetve a tacit tudás közvetlen átadásának kísérőjelenségeként volt jelen. Az információk kódolása és kódokon keresztül történő átadása, bár már időszámításunk előtt 3000 évvel is létező jelenség volt (lásd babiloni könyvtár), azonban csupán a XV. század után, a Gutenberg nyomda elterjedésével vált egyre népszerűbbé.

2. Szervezeti tudás és tanulás

Igen régóta vitatott kérdés, hogy vajon létezik-e a szervezeti tudás, vagy tudást csak az egyének birtokolhatnak.¹ Simon véleménye szerint² „Minden tudás csak az egyének fejében megy végbe, a szervezetek pedig kétféle módon tanulhatnak; vagy a tagjaik tanulása által, vagy pedig új tagok befogadása által, akik a szervezet által eddig nem birtokolt tudással rendelkeznek”. A szervezeti tudás tehát nem több mint az egyéni tudások aggregá-

tuma. A szervezeti tudás bővítésére tehát három módon van lehetőség. A munkatársak tudásának gyarapítása révén; új, munkatársak alkalmazása által; valamint külső szakértők bevonásával (tudásuk kölcsönzésével).

Ezzel szemben Levitt és March³ szerint a szervezetek saját emlékezzel, memóriával rendelkeznek. Eltárolják a hasznos gyakorlatokat, és a múltbeli hatékony folyamatok alapötleteit. Ennek értelmében a szervezetek szintjén is létezik tudás és ennek megfelelően tanulás is zajlik. „A szervezetek azáltal tanulnak, hogy a történetükből eseményeket kódolnak be a viselkedést befolyásoló rutinjaikba. Ezek a rutinok függetlenek az őket végrehajtó egyenektől, akkor is fennmaradhatnak, ha nagy számban hagyják el a szervezetet.”

Jelen tanulmány szerzője szerint a tudás nem csupán személyeknek, de a szervezeteknek is sajátja. Megjelenhet csoportos, szervezeti és akár szervezetközi szinten is. Léteznek speciális, szakmai jellegű tudáselemek, kulturális rendszerek és kompetenciák, melyek nem rendelkeznek egyértelműen hozzá egyetlen szervezeti taghoz sem, a szervezetnek azonban mégis sajátjai.

A szervezeti tudásbázist alkotó tudásformák Bokor Attila⁴ szerint a következők:

- Funkcionális tudás: konkrét munkavégzéssel kapcsolatos tevékenységre vonatkozó tudás, amely létezhet implicit formában (pl. feladat-megoldási rutinok), vagy explicit kódokban (pl. adatbázisok, elemzések) rögzülve.
- Integráló tudás: irányítás, amely megjelenhet explicit módon (pl. formális koordinációs és vezetési rendszerekben) és tacit módon is (pl. a szervezeti kultúra részeként).

Minden szervezetnek sajátos, csak rá jellemző tudásmintázata van, azaz egyedi módon vegyíti a tacit és explicit integratív és funkcionális tudáselemeket. A szervezetek különböznek abban a tekintetben is, hogy milyen a tacit tudásbázisuk és hogyan képesek azt mobilizálni. Mindezek mellett Lam⁵ szerint a szervezetek struktúrája és domináns tudásfajtájuk között szoros kapcsolat figyelhető meg. Az explicit tudás a mechanisztikus (centralizált, merev struktúrájú, erős kontrollal és programozottsággal jellemezhető) szervezetek sajátja, míg a tacit tudás döntően az organikus (decentralizált, többnyire lapos struktúrával rendelkező viselkedési kontrollt alkalmazó projekt alapon működő) szervezetekben mobilizálható hatékonyan.⁶

A felvázolt gondolatmenetet folytatva, a szervezeti tanulás nem más, mint a szervezeti tudás létrehozása és megosztása annak érdekében, hogy az a szervezeti folyamatokat és a szervezeti tagok viselkedését befolyásolhassa, módosíthassa.⁷ Ehhez azonban feltétlenül szükséges, hogy:

1. a szervezet képes legyen a környezete lényeges jellemzőinek megfigyelésére,
2. az abból származó információk (a szervezeti valóság számára) releváns részének azonosítására,
3. azoknak a szervezeti normákkal való összevetésére,
4. az azoktól való eltérés azonosítására,
5. valamint az eltérések kiküszöbölését célzó szervezeti akciók kezdeményezésére és menedzselésére.

A szervezeti tanulás minden vállalatra jellemző, azonban nem mindegyiknek alapvető képessége. Ahhoz, hogy egy szervezet a tanulást alapvető képességének (core competence) tekinthesse, mind a struktúráját, mind a folyamatait, mind pedig a kultúráját illetően meg kell feleljen bizonyos feltételeknek.

Minél nagyobb, strukturáltabb, szabályozottabb egy vállalat, annál valószínűbb, hogy a szervezeti tudás azonosítása, szétosztása és új tudás generálása informatikai rendszerek

segítségével történik. Ez előfeltételezi a kódolt, explicit tudáselemek dominanciáját. Kis- és közepes méretű vállalatokban azonban nem csupán az erőforrások szűkössége nem indokolja az ilyen jellegű tudásmenedzsment rendszerek létrehozását, de a napi szintű személyes találkozások, valamint a közvetlenebb légkör gyakran szükségtelemmé is teszi a formális rendszereket. Maga a szervezeti kultúra, a szervezeti folyamatok válnak a tudásmenedzsment motorjává és eszközeivé.

A KKV-k csoportján belül is erősen elkülönülnek tudásmenedzsment szempontból a családi vállalkozások.⁸ Nem csupán méretük, de a szervezeti tagok összetétele is a kódokban nem (nehezen) rögzíthető tacit tudásátadást támogatja. A szervezeti tagok legfőbb tudásmegosztási technikája tehát a szocializáció, mely nem csupán a vállalati keletéken belül, hanem családi vállalkozások esetében a család mindennapi élete kapcsán is zajlik.

3. A családi vállalkozás és tudásmenedzsmentjének jellemzői

A családi vállalkozások globális szinten az évente nem államilag megtermelt GDP 60–90%-át adják. Számuk az összes vállalat számának 70–95%-a. A legtöbb országban a munkavállalók 50–80%-át foglalkoztatják és a start-up vállalkozások 85%-a indul családi megtakarításból, családi vállalkozásként.⁹ Természetesen a családi vállalkozások növekedési ambícióit a család és a nagysága, növekedési motívumait pedig a családi szükségletek határolják be. Éppen ezért fontos felfigyelnünk arra, hogy a családi vállalkozások fejlődésének társadalmi, személyi és pénzügyi korlátai erősen megnehezítik növekedésüket, terjeszkedésüket.^{10,11}

A turbulens piaci változások és a nehéz gazdasági helyzet ellenére a családi vállalkozások többsége bizakodó a jövőt illetően, állandó szintű bevétel-növekedéssel számolnak.¹² A családi vállalkozásoknak az ugyanazon iparágban működő hasonló méretű nem családi vállalkozásokhoz képest – a pozitív szemléleten túl is – számos előnyük van. A családi vállalkozások:

- hosszú távon nyereségesebbek,
- hosszú távú szemlélettel rendelkeznek, melynek köszönhetően a rövid távú nyereségesség szempontjait a hosszú távú fenntarthatóság és jóllét tükrében mérlegelik,
- ritkábban építik le munkatársaikat és könnyebben vesznek fel új alkalmazottakat,
- jobban együttműködnek a környezetükkel, a társadalom aktív tagjai, mind gazdasági, mind kulturális – emberbaráti szempontból,
- kevesebb hitelállománnyal rendelkeznek, ezért – különösen a mostanihoz hasonló, gazdaságilag instabil időszakokban – sokkal stabilabbak, mint a nem családi vállalkozások.¹³

Növekedést célzó vállalatként azonban két alternatíva közül kell választaniuk.¹⁴ Az externális növekedési stratégiát alkalmazó vállalatok felvásárlások útján növekednek. Az ő esetükben az újonnan felvásárolt vállalat tudásának felismerése/azonosítása és hatékony felhasználása a legfőbb tudásmenedzsment feladat. További nehézséget jelenthet az új tudás integrálása, illetve a két rendszer – a két szervezeti kultúra – illesztése.

Az organikus növekedési stratégiát választó családi vállalkozások meglévő erőforrásaiknak keresnek új piacot, vagy erőforrásaik allokációját megváltoztatva növelik piaci részesedésüket. Ez a stratégia folyamatos és intenzív tanulást igényel a piaci változások, az új erőforrások és lehetőségek természetét illetően.

Természetesen nem minden szervezet, és egyáltalán nem minden családi vállalat képes tanuló szervezetként a folyamatos tanulásra, megújulásra. Ugyan a számos családi vállal-

kozásra jellemző lapos, rugalmas struktúra elősegíti a változások gyors átfutását, – hiszen minél kevesebb hierarchikus szinten kell egy döntésnek keresztül mennie, annál rövidebb idő telik el a probléma felmerülése és az azt megoldani hivatott döntés implementálása között, – a családi vállalkozások centralizáltsága, és gyakran a vezető autoriter hozzáállása negatívan hat a szervezeti tanulási folyamatokra.

A szervezeti tanulás egyik előfeltétele ugyanis pont a függetlenség és a felhatalmazás. Fontos tehát, hogy a családi vállalkozásban dolgozók ne csupán a szervezetre és a munkájukra vonatkozó döntések meghozatalában kaphassanak/vállalhatnak részt, de munkájuk elvégzéséhez az erőforrást és a szabadságot is megkapják, hogy legjobb tudásuk szerint oldják meg a felmerülő problémákat, helyzeteket.

Az organikus növekedési stratégiát követő vállalatok körében kiemelkedő jelentősége van az erőforrások és hatáskörök feladatokhoz történő racionális hozzárendelésének. Ideális esetben a befolyás forrása a szakértelem, a formális pozícióknak pedig (amennyiben kialakításra kerültek ilyenek) csupán másodlagos jelentősége van.

A családi vállalkozások egyértelmű erőssége, hogy a vállalkozásban dolgozó családtagok legtöbbször nagyfokú önállósággal cselekszenek, és saját magukat ellenőrzik.¹⁵ A döntési jogkör az aktuális feladattal kapcsolatosan legnagyobb szaktudással rendelkező személy(ek) kezében van, és a tagok pszichológiai szerződése (családhoz tartozás érzése) szavatolja az „utasítások” végrehajtását. Igen gyakran a családi vállalkozásban dolgozó családtagok nem csupán a feladatok végrehajtásába, de a vízió és a stratégiai célok kialakításába is bevonásra kerülnek.

A folyamatok szabályozottságának, valamint az ellenőrzés intenzitásának csökkentése azonban nem hatékony és nem vezethet eredményre akkor, ha a szervezeti tagok nem azonosulnak az őket alkalmazó szervezettel, mint csoporttal. A családi vállalkozások esetében azonban a bizalom nem kerékkötője a tudásátadásnak.¹⁶ A munkavállalók csapattagokként működnek együtt, nyíltan és őszintén közölhetik egymással véleményüket, elvárásaikat és érzéseiket, hiszen a kommunikáció, illetve a segítségével létrejövő közös értelmezési keret, továbbá a kölcsönös megértés nem csak szervezetként, de családként is előfeltétele a szociális kohéziójuknak.

Marosi¹⁷ eredményei szerint a család, mint közösség értékei erősen befolyásolják a családi vállalkozás kultúráját és ezen keresztül a tudás megosztását és az új tudás létrejöttét. Ilyen értelemben vannak szuboptimális értékrendű és optimális normarendszerrel rendelkező családok. A családi vállalkozásokban kialakuló kultúrának pedig, tükrözve a családi értékeket, nyitottnak és elfogadónak kell lennie, nem szabad büntetnie azt a hibát, amely az új dolog kipróbálásából fakad, mi több, támogatnia kell a kísérletezést, a folyamatos megújulást. El kell fogadnia a jelenlegi gondolkodási kereteket megkérdőjelező kétkörös tanulást is.

A vállalkozások életében azonban nem csupán a változó piaci körülményekhez való alkalmazkodás és a növekedés támaszt fokozott követelményeket a tudásmenedzsment rendszerrel szemben, de az utódlás kérdése is kardinális tudásmenedzsment probléma.

Nagyobb vállalatok esetében a szervezeti tagok tudásának kódolásával, a szervezeti tudás rögzítésére létrehozott informatikai rendszerek, adatbázisok nagyban megkönnyítik a vezetőváltás folyamatát. A kis- és középvállalatokban azonban, ahol ezen rendszerek prevalenciája alacsony, és a tudásátadás domináns módja a szocializáció, az utód kiválasztása és tudatos felkészítése, betanítása elengedhetetlen. Erre minden ország esetében más és más az elfogadott gyakorlat.

Portugáliában a családi vállalkozások jelentős része a potenciális utódjelölteket formális, felsőfokú szakirányú képzésre küldi, ezzel biztosítva, hogy nem csupán a tacit, de a releváns explicit tudáselemeknek is birtokában legyen a leendő vezető.

Cipruson a családi vállalkozások 70%-a nyilatkozott úgy, hogy a vállalkozás jövőbeni vezetőjének rendelkeznie kell a vállalkozásban szerzett tapasztalattal, 63%-uk vár el formális képzettséget is a jelölttől, mi több 40%-uk elvárja az utódjelöltektől, hogy rendszeresen járjanak vezetési, pénzügyi ismereteket fejlesztő, szabályozói környezetet bemutató képzésekre.

Lengyelországban a formális képzés szintén fontos eleme az utódok betanításának. Míg a kis és középvállalatok vezetői átlagosan 23%-ban rendelkeznek felsőfokú végzettséggel, addig ez az arány a családi vállalkozások második generációs vezetői körében 61%.

Ezzel szemben, az amerikai és ausztráliai családi vállalkozások Kotey és Folker¹⁸ szerint sokkal kevésbé támogatják tagjaik formális képzését, mint a nem családi tulajdonú kis-és középvállalkozások. A hangsúly a családi vállalkozások utódjelöltjei esetében a képességeken és kompetenciákon – mint vezető képességek, illetve szakmai ismeretek – van.

Franciaországban a családi vállalkozások köztes megoldást kerestek. Az utódjelölteket, – miközben a családi vállalkozásban dolgoznak, – rendszeresen továbbképzésekre küldik. Ezekre a képzésekre pedig lényegesen többet költenek a családi vállalkozások 2/3-ában, mint a szakképzési hozzájárulásnál kötelezően előírt 1,5%.

A formális képzés szerepe tehát országonként más és más, ami viszont mindenütt hasonló, az a tradicionális szocializáció központi szerepe. A családi vállalkozások több mint 80%-a elvárja a leendő utódtól, hogy tanoncként, gyakornokként, közvetlenül a vezetőtől munka közben sajátítsa el a szükséges tudást, ismereteket.

4. Összefoglalás, következtetések

A családi vállalkozások nem csupán tulajdonosi és munkavállalói körükben különböznek az adott iparágban működő, hasonló méretű szervezetektől, de a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó folyamataik is igen eltérőek. Ami minden családi vállalkozásban közös, és radikálisan különbözik a nem családi tulajdonú egyéb vállalkozásoktól, az az, hogy bár többnyire nem működtetnek infotechnológián alapuló tudásmenedzsment rendszert, tudatosan foglalkoznak tudásmenedzsmenttel (tudás feltárás, megtartás, átadás) kapcsolatos kérdésekkel, és keresik a leghatékonyabb megoldásokat. Ez a tudatos probléma feltárás/megoldás a családi minták vállalati életbe történő átültetéséről éppúgy szól, mint a saját tulajdonban levő, a család tagjainak bevételi forrásaként szolgáló vállalat hosszú távú prosperitásának megőrzéséről.

A legfontosabb tudásátadási folyamat – családias jellegükből fakadóan – a szocializáció. Kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a tacit tudáselemeknek, melyeket munka közben tudnak a munkavállalók/vezetők megszerezni. Ezen túl azonban országonként más és más kiegészítő megoldások születnek a szükséges tudás szervezeti szinten történő biztosítására. Míg egyes országokban a családi vállalkozások kihasználják a formális, leginkább felsőfokú oktatási intézmények által kínált, célirányos képzést, addig más országokban, mint például az Amerikai Egyesült Államokban, vagy például Ausztráliában, a kompetenciák fejlesztése az elsődleges.

Jegyzetek

1. Foss, Nikolaj J. (1999): The Use of Knowledge in Firms. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 155, No. 3, 1999, pp. 458–486.
2. Simon, Herbert (1999): Information 101: It's Not What You Know, It's How You Know It, in: Cortada, J. W., Woods, J. A. (eds.) *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Boston: Butterworth-Heinemann.
3. Levitt, Barbara, March, James G. (1988): Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14. pp. 319–338.
4. Bokor, Attila (1999): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. Doktori tézis, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.
5. Lam, Alice (2000): Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, Vol. 21, No. 3, p. 487–513.
6. Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
7. Morgan, Garreth (1998): *Images of Organizations: The Executive Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler.
8. Marosi, Ildikó (2013c): Innovation Goals and Practices among Hungarian Small and Medium Enterprises In: Szekeres, V. (szerk.) *FIKUSZ 2013 – Symposium for Young Researchers* pp. 7–18.
9. Tóth-Bordásné Marosi, Ildikó (2014): *Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata*, Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
10. Kőhegyi, Kálmán (2001): Növekvő és Zsugorodó vállalkozások. *Közgazdasági Szemle*. 48/4, pp. 320–337.
11. Kuczi, Tibor, Makó, Csaba (2000): A vállalkozók társadalmi erőforrásai és a vállalkozások növekedési képessége. *Vezetéstudomány*, 1. pp. 46–55.
12. Mandl, Irene (2008): Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report. Contract No. 30-CE-0164021/00-51. *KMU Forschung Austria*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf
13. EFB (2012): *European Family Businesses – Family Business Statistics*, data downloaded from: www.europeanfamilybusinesses.eu
14. Penrose, Edith (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.
15. Marosi, Ildikó (2014): A család, mint a tacit tudás átadásának színtere. In: Takácsné György Katalin (szerk.) *XIV. Nemzetközi Tudományos Napok, A Tudományos Napok publikációi (CD) – 14th International Scientific Days, Papers of Scientific Days: „Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék” – „Changing, Adapting Agriculture and Countryside”*. 1657 p.
16. Marosi, Ildikó (2013b): Trust and innovation in Hungarian SMEs, *KÖZGAZDÁSZ FÓRUM* 16: (6) pp. 117–133.
17. Marosi, Ildikó (2013a): A családi értékek szerepe a generációk közötti tudásáramlásban In: *Általános Vállalkozási Főiskola (szerk.) Európai stratégia 2020 – és Magyarország: Tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe 2013. november 7. kiadványa*, pp. 121–132.
18. Kotey, Bernice, Folker, Cathleen (2007): Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type – Family and Nonfamily. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, No. 2, pp. 214–238.

Felhasznált irodalom

- Bokor, Attila (1999): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. Doktori tézis, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.
- EFB (2012): *European Family Businesses – Family Business Statistics*, data downloaded from: www.europeanfamilybusinesses.eu

- Foss, Nikolaj J. (1999): The Use of Knowledge in Firms. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 155, No. 3, 1999, pp. 458–486.
- Kotey, Bernice, Folker, Cathleen (2007): Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type-Family and Nonfamily. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, No. 2, pp. 214–238.
- Kőhegyi, Kálmán (2001): Növekvő és Zsugorodó vállalkozások. *Közgazdasági Szemle*. 48/4, pp. 320–337.
- Kuczi, Tibor, Makó, Csaba (2000): A vállalkozók társadalmi erőforrásai és a vállalkozások növekedési képessége. *Vezetéstudomány*, 1. pp. 46–55.
- Lam, Alice (2000): Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, Vol. 21, No. 3, p. 487–513.
- Levitt, Barbara, March, James G. (1988): Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14. pp. 319–338.
- Mandl, Irene (2008): Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report. Contract No. 30-CE-0164021/00-51. KMU Forschung Austria. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf
- Marosi, Ildikó (2013a): A családi értékek szerepe a generációk közötti tudásáramlásban In: *Általános Vállalkozási Főiskola (szerk.) Európai stratégia 2020 – és Magyarország: Tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe 2013. november 7. kiadványa*, pp. 121–132.
- Marosi, Ildikó (2013b): Trust and innovation in Hungarian SMEs, *KÖZGAZDÁSZ FÓRUM* 16: (6) pp. 117–133.
- Marosi, Ildikó (2013c): Innovation Goals and Practices among Hungarian Small and Medium Enterprises In: Szekeres, V. (szerk.) *FIKUSZ 2013 – Symposium for Young Researchers* pp. 7–18.
- Marosi, Ildikó (2014): A család, mint a tacit tudás átadásának színtere. In: Takácsné György Katalin (szerk.) *XIV. Nemzetközi Tudományos Napok, A Tudományos Napok publikációi (CD) - 14th International Scientific Days, Papers of Scientific Days: „Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék” – „Changing, Adapting Agriculture and Countryside”*. 1657 p.
- Morgan, Garreth (1998): *Images of Organizations: The Executive Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Penrose, Edith (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.
- Simon, Herbert (1999): Information 101: It's Not What You Know, It's How You Know It, in: Cortada, J. W., Woods, J. A. (eds.) *The Knowledge Management Yearbook 1999–2000*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Tóth-Bordásné Marosi, Ildikó (2014): *Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata*, Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.