

NAGY ADRIÁN SZILÁRD egyetemi docens

TOBAK JÚLIA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The efficient operation is influenced by many factors such as size of an enterprise, industry, internal structure of production, ownership structure. The history of family-owned firms shows that in order to maintain appropriate business succession activity the family management has to plan in advance. Passing the baton to the next generation successfully is a complex and long-term family management role and it has strategic importance. To ensure business continuity the successor has to take over the business and operate it well. That is why the sharing knowledge, the innovation performance and the best practice are important parts of family company's culture and they are consequently an important part in the „pass the baton” project within family-owned firms. The interest of family-owned businesses are the long-term preservation of value, development and growing. The purpose is to present the succession activity and the importance of it. The study is mainly based on theoretical approach which aims to show the succession process.

1. Bevezetés

A történelem során egy családi tulajdonú vállalkozás folytonos működtetése érdekében mindig fontos volt az új generációknak való tudás átadása és annak folyamatos fejlesztése. Stratégiai jelentősége van annak, hogy a következő generáció sikeresen vegye át az üzletet, a családi tulajdont, illetve, hogy az utódok a dinamikusan változó piaci körülmények között versenyképesen és hatékonyan működtessék azt tovább. A családi vállalatok a hosszú távú értékmegőrzésben és fejlődésben, növekedésben érdekeltek így jelentős mértékben hozzájárulva a gazdasági összeteljesítmény növeléséhez. Ez az oka annak, hogy esetükben az utódlási kérdések vizsgálatára nagy hangsúlyt kell fektetnie az aktuális vezetésnek. Egy 2014-es vizsgálat szerint a családi vállalkozások a globális GDP 70-90%-át állítják elő, Európában a cégek 60%-át képviselik. Magyarországon a GDP 50-60%-át adják és a foglalkoztatottak 40-50%-a családi cégnél dolgozik. A tanulmány témája a családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdéseinek vizsgálata.

2. Szakirodalmi áttekintés

Az eredményes működés érdekében a vállalatoknak össze kell hangolniuk a vállalati kultúrát a szervezeti struktúrával és az adminisztratív rendszerekkel, amit stratégiai szervezetfejlesztéssel érhetnek el. A külső és belső kulcsfontosságú tényezők alakulásának előrejelzése hozzásegíti a vállalkozásokat különböző szervezeti célok eléréséhez. A vállalati működést meghatározó paraméterek pontos megadásához szükség van a vállalat adott-

ságainak, a vállalatnál alkalmazott technológia, a vállalati tudás, illetve a vállalat működését befolyásoló szerencse faktor pontos ismeretére. A kis és középvállalkozások controlling lehetőségeit és controlling eszközeit számos munka (Tarnóczy–Fenyves 2010; Böcskei et al. 2015; Kiss–Orbán 2015) tárgyalta az elmúlt években.

Mára a vállalati tudás szerepe felértékelődött. A tudásmegosztás, az innovációs hajlam, a legjobb gyakorlat alkalmazása az egyes vállalatok kultúrájának részeként jelentős fontossággal bírnak.

A tudás és a motiváció, mint belső tényezők jelentősége megkérdőjelezhetetlen. A vállalat erősségei és gyengeségei a belső kulcsfontosságú területek jól összehangolt működésének függvénye. Egy vállalat belső kulcsfontosságú tényezői a menedzsment, a marketing, pénzügy/számvitel, termelés, kutatás és fejlesztés (K+F), MIS (menedzsmentinformációs rendszerek) (David 2011). A vállalati működés e hat területe szorosan egymáshoz kapcsolódik. A tervezés során ezeket összehangolva megfelelő stratégia alakítható ki.

A termelési tényezőkkel, mint gazdasági erőforrásokkal való gazdálkodás a vállalati működés alapja. A termelési tényezők a munka-munkaerő, a természeti tényezők, a tőkejavak, a vállalkozó, valamint a sajátos értelmezésben használatos tudás és információ (Farkasné–Molnár 2007).

A családi tulajdonú vállalkozások esetében a vállalati kultúra egészen mást jelent a hagyományos értelemben vett vállalati kultúránál.

Az EFQM (European Foundation for Quality Management) üzleti kiválóság modellt a vállalati gyakorlatban a minőség javítására, a teljesítmény mérésére és növelésére használják. A modell elemei minden fontos belső és külső tényező felmérésében segítik a vállalatot. Minden szervezetnek – struktúrától, ágazattól és mérettől függetlenül – szüksége van egy megfelelő irányítási keretrendszerre, mely a stratégiai alapelveket követi. A közös szervezeti gondolkodásmód – amit nevezhetünk vállalati kultúrának is – segíti a vállalatnak elérni céljait a szervezeten belüli hatékony kommunikáció segítségével. A modell alapelvei közé tartozik többek között a jövőorientált, inspiráló és tisztességes vezetés, az agilis menedzsment, a sikerek elérése az emberek tehetsége által, a szervezeti képességek fejlesztése és a kreativitás és innováció hasznosítása. A családi vállalkozások utódlási folyamatában ezen alapelveknek a betartása kiemelten fontos szerepet játszik (EFQM 2013).

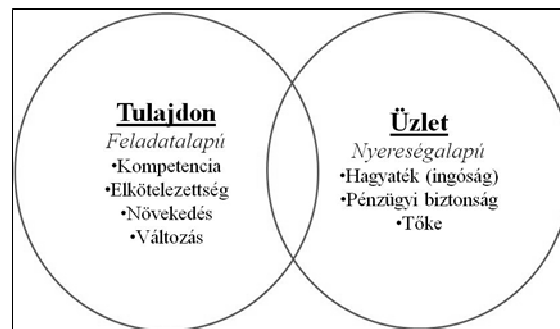
Az üzleti „kihívás” modelljében látható, hogy a vezetésnek rendkívül fontos szerepe van, hisz főbb döntéshozóként az ő feladatuk a vállalkozás megfelelő irányítása, rendszerként való kezelése (Czeplédi 2011). Barakonyi (2002) alapján elmondható, hogy a stratégiai menedzsment alapja az adminisztratív rendszerek és a vállalati kultúra elemeinek megfelelő összehangolása. A hosszú távú siker titka a vezetés munkájában rejlik (Caspar et al. 2010; Bácsné 2012). Horváth & Partner’s (2008) szerint az irányítás jó minősége a fő meghatározója a szervezet hatékonyságának. A vállalkozások működtetésére kidolgozott módszereknek mindig összhangban kell lennie a vállalati stratégiával, hiszen e nélkül nem működne a vállalat. A vállalati politikának és a vállalati kultúrának az összhangja szükséges.

A generációváltást a családi vállalatok 2/3-a éli túl nemzetközi tapasztalatok szerint (Konczosné 2014). A stafétabot megfelelő átadására időben fel kell készülni. Magyarországon a rendszerváltás óta eltelt egy generációnyi idő. Az generációváltás témája aktuálissá vált hazánkban a családi tulajdonú és működtetésű vállalkozásoknál ezért fel kell készülni rá, kezelni szükséges.

Hagyományos vállalkozás esetében kizárólag a tulajdon és az üzlet kapcsolatáról, míg a családi vállalkozások esetében a család-üzlet-tulajdon kapcsolatáról/együléséről be-

szélhetünk. A tulajdon és az üzlet között különbséget kell tenni. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete. A szervezeti keretet a materiális és immateriális javak tulajdonlása és menedzselése biztosítja, mely feladatalapú tevékenység. Az üzleti vállalkozás egy olyan emberi, tevékenység, melynek a nyereség elérése a célja. (1. ábra)

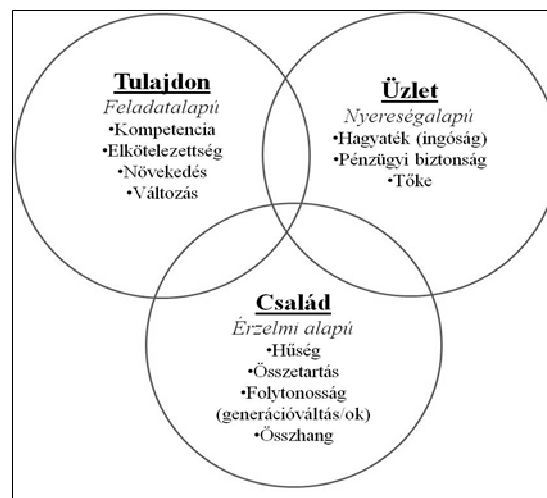
1. ábra: Hagyományos vállalatok
Figure 1: Non Family-Owned Companies



(Saját szerkesztés Matsuhashi 2013 alapján)

A családi vállalkozás egy szervezet, melyben az ellenőrzési és irányítási funkciókat általában egy család több tagja látja el – akár több generáción keresztül is (Miller et al. 2007). Családi vállalkozás az a vállalkozás, ahol egy családé a többségi tulajdon és/vagy a többségi irányítás és legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben. A család birtokában van az üzlet. A fent említett tulajdon és üzlet a családi vállalatok esetében kiegészül a család érzelmi-alapúságával, egy úgynevezett kollektív pszichológiai tulajdonérzéssel, mely Rantanen–Jussila (2011) szerint a családi közös tulajdonérzést jelenti. (2. ábra)

2. ábra: Családi vállalatok
Figure 2: Family-Owned Companies



(Saját szerkesztés Matsuhashi 2013 alapján)

Az 1. táblázat összefoglalja a családi vállalatok működésére/működtetésére jellemző tulajdonságokat.

1. táblázat: A vállalati politika és vállalati kultúra elemei és jellemzői családi tulajdonú vállalatok esetében
Table 1: Features and elements of family businesses

TÉNYEZŐK		Jellemző
Vállalati politika	Vezetőség	Család, családfő, feleség, gyerekek, rokonok
	Tulajdonjog átruházás/transzfer	Családi döntéskör
	Döntéshozatal	Családi befolyás (rokonság)
	Szabályok	Emocionális
	Premizálás	Emocionális alapú Pénz-, és természetbeli
Vállalati kultúra	Vízió	Alapnyilatkozat a családi értékrenddel, elvárásokkal kapcsolatban
	Vállalati struktúra ¹	Laza hierarchia Top-down és bottom-up
	Elhivatottság	Szoros
	Kapcsolatok	Egyenrangú
	Konfliktusok kezelése	Emocionális alapú
	Kommunikáció	Direkt, azonnali visszacsatolás

(Saját szerkesztés)

A családi vállalkozások életében a vezetői szerep átadása számos kérdést vet fel. Vizsgálni szükséges az ágazati környezet tényezőit, a családi környezetet és a társadalmi környezetet egyaránt. A családi tulajdonú cégek kihívásai jelentősen különböznek a többi cégtől, ide értve a vezetést és a tulajdon öröklését, a család és a vállalat kölcsönhatását, a tulajdonosok szerepét és a családi kapcsolatokat. (11)

3. Anyag és módszer

A kutatás feltáró jellegű szakaszában a cél szekunder adatok, szakirodalmak segítségével definiálni az utódlási folyamat főbb állomásait, annak főbb kérdéseit, összefoglalni azokat a tényezőket, melyek összehangolt működése szükséges az eredményes generációváltáshoz.

2013-ban 16 családi vállalkozással készített szakértői interjú utódváltással kapcsolatos részeredményeinek bemutatását is tartalmazza a tanulmány. Megkérdezett családi vállalkozások a vendéglátás, ipar, kereskedelem, könyvelői szolgáltatás, víz-, gáz-, fűtésszerelés, illetve mezőgazdasági területeken tevékenykednek. A tanulmány tárgykörének jelentőségét statisztikai adatok alapján szemléltetett példák is alátámasztják. A téma feldolgozása során egy generációváltáson már keresztülment családfő véleménye is bemutatásra került.

4. Eredmények és azok értékelése

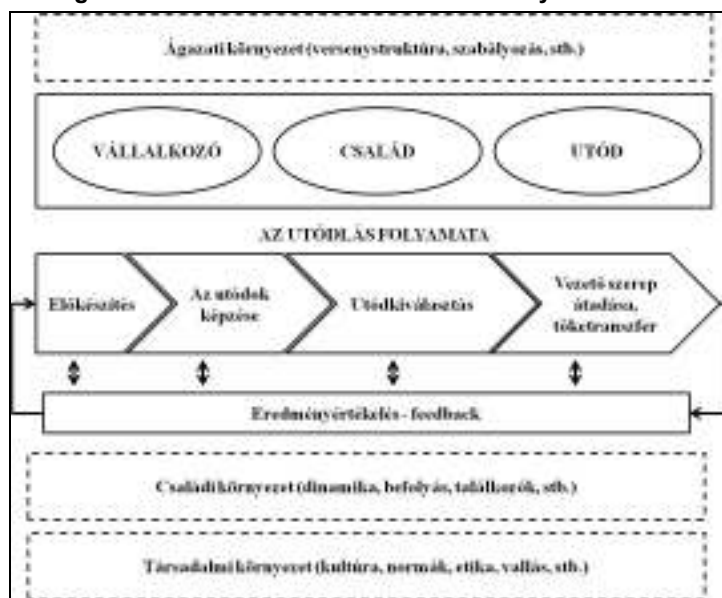
A családi gazdaság meghatározó jellemvonása a tulajdonjog és az irányítás egy kézben való birtoklása, ebből fakadóan a tulajdonjognak és a irányításnak a következő generációra való átadása központi fontosságú, mivel ez az a mechanizmus, amelynek révén a családi

¹ Tevékenység és méretfüggő.

vállalkozás reprodukálja önmagát. A generációváltás több részből és indíttatásból is létrejöhet. Az öröklés a vállalkozás vagyontárgyai tulajdonjogának jogi átadására utal, az utódlás a vagyontárgyak használata fölötti vezetői irányítás átadását jelenti. A beiktatás a következő generáció gazdálkodásba való beavatását jelenti, amit a leköszönő generáció kezdeményez. Nyugdíjba vonulás az utódlás tükörképe. Amint ugyanis az új generáció belép a vállalkozásba, az idősebb generáció visszavonul, és mivel a tulajdonjog átadja a vagyontárgyakkal kapcsolatos döntéshozói jogokat, az öröklés automatikusan végül is vezetői feladatot jelöl (Gasson–Errington 1999).

Az utódlás folyamata kihat mind a vállalkozóra, az utódra és rajtuk keresztül a családra is. A sikeres generációváltást a családfőnek meg kell terveznie. A siker a vállalati célok eléréséhez végrehajtott cselekmények pozitív kimenetele; a célok eredményes elérésének ténye. Az utódlási folyamat sikeresnek tekinthető, ha az ún. családi alkotmányban rögzített, generációváltással kapcsolatos célkitűzéseket eléri a vállalat. „Készülni kell a váratlan eseményekre is” fogalmazta meg egy stafétabotot már sikeresen átadott családfő, aki nem régen úgy nyilatkozott hogy „legnagyobb eredménynek a sikeres generációváltást tartja.” Wulf és Stuebner (2008) ábrája szemlélteti a családi vállalkozások utódlásának átfogó modelljét (3. ábra).

3. ábra: A családi vállalkozások utódlásának átfogó modellje
Figure 3: The model of succession in family businesses



(Saját szerkesztés Wulf-Stuebner 2008 és Le Breton et al. 2004 alapján)

Le Breton és tsai (2004), valamint Wulf-Stuebner (2008) több tanulmányában is foglalkozik az utódlás folyamatának kérdéskörével. Az utódlás folyamata négy, egymástól egyértelműen elválasztható szakaszra bontható.

Az utódlás előkészítésének fázisában fontos egy közös jövőkép megtervezése. Ide tartozik:

- a kiválasztási feltételek körülhatárolása,
- a lehetséges utódok kijelölése (családtag vagy nem családtag),
- szabályok meghatározása a kiválasztásra (pl. elsőszülött gyermek),

- a potenciális utódok megnevezése,
- kormányzási irányelvek (tulajdonosi szabályok, igazgatótanács),
- tervek a vezetés felosztására vagy átalakítására (vállalati struktúra),
- terv a tulajdonosi szerkezet átalakítására,
- munkacsoportok,
- ütemezés és időzítés.

Az előkészítési szakasz célja időben felkészülni az utódlásra és annak kommunikálására. Fontosak a tapasztalatok és a folyamatos visszacsatolás a folyamat sikeres indításához.

A második szakasz az utód(ok) képzésének szakasza, mely fázis a szükséges ismeretek és a leendő utód képességei közti különbségen alapul. A tudásvagyonnal való gazdálkodás a generációváltás során kulcskérdéssé válik (Farkas 2015). Hivatalos oktatási és képzési programok, szakmunkára tanítás (tudástranszfer – explicit és tacit tudás, kapcsolatok), a szakmai előmenetel, az üzleti életbe való egyre nagyobb bevonás, külső munkatapasztalat és a cégvezető személyes érdeke az utód felkészítésében a legfontosabb elemei ennek a lépésnek.

Az utódkiválasztás folyamán egy jogszerű folyamat tervezése szükséges. A végső kiválasztási kritériumok meghatározása és az utódot kiválasztó „bizottság” kijelölése, a szabályok leszögezése és a zsűritagok determinálása célszerű. Hogyan illeszkedik az utód (tehetsége, követelése) a vállalkozásba? Ki legyen a CEO (chief executive officer, vezérigazgató) vagy ki legyen tagja a felsővezetésnek? Ezek a kérdések merülnek fel az utódkiválasztás részfolyamatban.

A vezető szerep átadása és a tőketranszfer az utódlási folyamat utolsó részfolyamata a jelenlegi cégvezető és az utód közötti cserére helyezi a hangsúlyt. A vezető szerep átadása során a cégvezető távozik és az utód a helyébe lép, ami újabb kérdéseket vet fel. Az átmeneti időszakban kié a vezető szerep? Mik az utód teljesítményre vonatkozó feltételei?

A tőketranszfernél és a részvényhányadok meghatározásánál a következő fontos kérdéseket kell megválaszolni: Kié a többségi tulajdon?, A testvérek közötti részesedés egyenlő vagy nem?

A folyamat figyelemmel kísérése és a folyamatos visszacsatolás, az eredmények értékelése nélkülözhetetlen és meghatározza a részfolyamatok zökkenőmentes menetét.

A siker a vállalati célok eléréséhez végrehajtott cselekmények pozitív kimenetele; a célok eredményes elérésének ténye. A sikertényezők arányának közelítő meghatározásához primer kutatómunkára van szükség, különböző vállalati esettanulmányok, szakértői interjúk készítésével és azok sokrétű elemzésével, majd a tényezőket összetetten mérő rendszer kidolgozása a cél.

A családi vállalkozásokban tetten érhető a stratégiai tervezés, melynek segítségével hosszú távra tervezhetnek úgy, hogy a generációknak biztosítsák a megélhetést. A stratégiai tervezés során szükség van bizonyos elvek betartására, követésére, melyekkel a későbbiekben számos sikert lehet elérni. Ezek az elvek egy családi vállalkozásnál egyenlők a családi tradíciókkal, hagyományokkal, a család kultúrájával.

A megkérdezett vállalkozásoknál a hűség, az összetartás, folytonosság és az összhang segítette a sikeres generációváltást, illetve ennek előkészítését. Az interjúalanyok véleménye szerint nem olyan egyszerű családirag vállalkozni, de a legtöbb „tulajdonság”, amit egy családi vállalkozás birtokol előnyösen hat a vállalat működésére. Például a megkérdezettek véleménye szerint valóban könnyebb kommunikálni a családtagokkal, mint a nem családtag alkalmazottakkal, így könnyebb a hétköznapi feladatok elvégzése és a tapasztalatok átadása is.

Egy családi vállalkozás működtetése nagyon sok áldozatot igényel, hiszen a család kultúrája egyenlő a családi vállalkozás kultúrájával, vagyis minden, ami a munkahelyen történik a családtagokkal nagyban kihat a család egész életére.

5. Családi vállalkozások jelentősége

A nemzetgazdasági szintű teljesítmények alakulása függ a politikai, gazdasági, szocio-kulturális és technológiai adottságoktól egyaránt. Az EFB-KPMG (European Family Business és KPMG könyvvizsgáló, adó- és üzleti tanácsadó társaság) felméréséből kiderült, hogy a családi tulajdonú vállalkozások igyekeznek mindent megtenni a gazdasági összteljesítmény növelésének érdekében.

Kienbaum deskresearch és Csákné Filep (2012), valamint Konczosné (2014) munkája alapján elmondható, hogy a közép és nagyvállalatok 20%-a családi tulajdonban volt 2012-es adatok szerint (2. táblázat).

2. táblázat: Családi vállalkozások a világban 2012-es adatok szerint
Table 2: Family-Owned Companies in the world (2012)

	Világ	USA	EU	Magyarország
Cégek (%-a)	75	42	70-80	Mikrovállalkozások: 95 Közép- és nagyvállalatok: 20
GDP (%-a)	65	50	20-70	50-60%-a
Foglalkoztatás (%-a) Egyéb	Fortune 500 listán szereplő cégek harmada	80	40-50	45-50

(Saját szerkesztés Kienbaum deskresearch, Csákné Filep 2012 és Konczosné 2014 munkája alapján)

Chu (2011) szerint a világ más területein milyen kapcsolat van a családi tulajdonlás és a vállalati teljesítmény között. Gyakorlati bizonyíték van arra, hogy Ázsiában és Európában is pozitív kapcsolat van e két jelenség között. 240 állami cég vizsgálata Thaiföldön azt a tényt támasztották alá, hogy a családi tulajdonlás esetén, a vállalkozás ROA (Return on Assets) mutatója (eszközarányos nyeresége), és az értékesítés nettó árbevétele között pozitívabb kapcsolat van, mint más – nem családi tulajdonú – cégek esetén, ami a nagyobb és jobb teljesítményre, teljesíteni akarásra utal.

12 európai ország 435 nagyvállalatának adatait elemezve megállapították – ipari ellenőrzés, tőkeszerkezet, és nemzeti hatások figyelembevételével –, hogy a családi tulajdon pozitív kapcsolatban áll a nyereségességgel és a vállalat piaci értékével.

A téma gyakorlati jelentőségének bizonyításához a HVG TOP 500 legnagyobb nyereségű hazai cégeinek listájában szereplő élelmiszer- és dohányipar, valamint mezőgazdasági vállalatok családi gyökereinek felkutatása történt. A 2014-es TOP 500-as rangsorban 37 élelmiszer- és dohányipari, mezőgazdasági vállalat szerepelt. A fent említett vállalkozások megismeréséhez az interneten közzétett céginformációk, bemutatkozások és cégtörténetek tanulmányozása során 15 vállalkozásról derült ki az egyértelműen családi gyökerekkel való rendelkezés. Egy 2014-es vizsgálat szerint a családi vállalkozások a globális GDP 70–90%-át állítják elő, Európában a cégek 60%-át képviselik. Magyarországon a GDP 50–60%-át adják és a foglalkoztatottak 40–50%-a családi cégnél dolgozik (12).

6. Összefoglalás

A KPMG és a European Family Businesses (EFB)² 2015-ös közös, családi vállalkozásokkal kapcsolatos felmérése (European Family Business Barometer, 2015) arról kérdezte a vállalatokat, hogy milyennek látják jelenlegi helyzetüket, jövőbeli kilátásaikat, és melyek az őket érő legfőbb kihívások. A kutatás főbb megállapításai a nemzetközi piaci részvétellel kapcsolatosan pozitívak voltak, viszont a növekvő versennyel és a szakképzett munkaerővel kapcsolatosan nem nyilatkoztak pozitívan a megkérdezett vállalkozások.

A magyar családi vállalkozások közül az exportra termelők a legoptimistábbak a jövőt illetően. Egyre több magyar családi cég terjeszkedik külföldre, főként a szomszédos országokba. Az exporttevékenység, mint vállalati növekedést egyértelműen befolyásoló tényező 2014-ben jellemzőbb volt a mezőgazdaságban, az élelmiszer- és gépiparban.

A European Family Business Barometer (2015) felmérése szerint a családi vállalkozások kihasználják a globális piaci lehetőségeket és a nemzetközi piacokon feltörekvő tendenciát mutatnak. A családi vállalatok a hosszú távú értékmegőrzésben és a fejlődésben, növekedésben érdekeltek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába É. (2012): Idővizsgálatok a vezetők személyes hatékonyságának fokozása érdekében. In: Közgazdász Fórum/Economists Forum 4.: pp. 45–54. (2012)
- Barakonyi K. (2002): Stratégiai menedzsment. Budapest. Nemzeti tankönyvkiadó. (p. 130.)
- Böcskei Elvira–Bács Zoltán–Fenyves Veronika–Tarnóczy Tibor (2015): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelősségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében Controller Info 2015/3: pp. 7–14. (2015)
- Caspar, C.–Dias, A. K.–Elstrodt, H.P. (2010): The five attributes of enduring family businesses. McKinsey&Company. (pp.3–4)
- Czeplédi László (2011): Minőségmenedzsment. Eszterházy Károly Főiskola. On-line: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scorm_05/53_az_efqm_modell.html Letöltés dátuma: 2016. 02. 11.
- EFQM (2013): EFQM kiválósági modell. Hungarian Association for Excellence
- European Family Business Barometer (2015). Fourth edition. EFB-KPMG
- Farkas Gergely (2015): Innováció és tudásmenedzsment a családi vállalkozásokban. Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban. Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont, Szeged. ISBN 978-963-306-412-2, p. 117.
- Farkasné Fekete Mária–Molnár József (2007): Közgazdaságtan I. Mikroökonómia. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar. ISBN 978-963-9732-59-9
- Fred R. David (2011): Strategic Management. Concept and Cases. Thirteenth Edition. Pearson Education. Prentice Hall. ISBN 978-0-13-612098-8. pp. 93.
- Gasson, R.–Errington, A. [1999].: Családi farmgazdaság. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest.
- Horváth P.–Partners Controlling (2008): Út egy hatékony controllingrendszerhez. Budapest. Complex Kiadó.

² Az EFB egy nemzetközi egyesület, mely 27 tagországból 4000 családi vállalattal tart aktív kapcsolatot. Az európai szervezet 12 tagországának egyesületei az európai GDP 9%-át adják. (European Family Business Barometer, 2015) A hazai egyesület tagja a Családi Vállalatok Európai (EFB) és nemzetközi egyesületének is (FBN-I).

- HVG (2015): TOP 500. Ágazatok jellemző adatai és legnagyobb eredményű cégei. In: HVG 2015. 46. szám. (p. 60.)
- Kienbaum deskresearch – Csákiné Filep Judit (2012): Családi Vállalkozások. FÓKUSZBAN AZ UTÓDLÁS, Budapest.
- Kiss Ágota–Dékán Tamásné Orbán Ildikó (2015): The 'EPS' of the IFRS as a benchmark of corporate performance annals of the university of Oradea economic science 1.: pp. 944–948.
- Konczosné Szombathelyi Márta (2014): Családi vállalkozások generációváltásának kockázata, Széchenyi István Egyetem.
- Le Breton-Miller–I., Miller–D., Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305–328.
- Matsuhashi, Kalli (2013): An introduction to the challenges & rewards of family owned businesses. On-line: <http://www.slideshare.net/kmatsu81/family-business-101> Letöltés dátuma: 2016. 02. 10.
- Miller, D.–Breton-Miller, I.–Lester, R. H.–Canella, A. A. Jr. (2007): Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance* 13. (pp. 829–858)
- Rantanen, N.–Jussila, I. (2011): F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business. *Journal of Family Business Strategy* 2. (pp. 139–150.)
- Szerb László (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás és Innováció* 2. évfolyam, 2. szám 2008. II. negyedév.
- Tarnóczi Tibor, Fenyves Veronika (2010): A kockázakezelésről controllereknek. *A Controller: A gyakorló controllerek szakmai tájékoztatója* 6:(10) pp. 7–10. (2010)
- I1:<http://www.insead.edu/executive-education/entrepreneurship-family-business/family-enterprise-challenge> Letöltés dátuma: 2012. 10. 26
- I2:<http://vs.hu/gazdasag/osszes/csalad-vallalkozas-a-legtobben-egyszerre-csinaljak-0417#!s1> Letöltés dátuma: 2016. 02. 08.