

**Buzás Norbert – Prónay Szabolcs (szerk.)**

# **Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban**

**TANULMÁNYKÖTET**



**Szegedi Tudományegyetem  
Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont**

Szeged, 2015

A kötet válogatás *Tudásteremtés- és alkalmazás a modern társadalomban, Szegedi Tudományegyetem 2015. október 15-16.* című konferencián elhangzott előadásokra épülő tanulmányokból.

### **Technikai szerkesztő**

Huszár Sándor

### **Közreműködött**

Kiss István Márton

### **Kiadja**

a Szegedi Tudományegyetem  
Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpontja  
(6720 Szeged, Dugonics tér 13.)  
[www.kmcenter.szte.hu](http://www.kmcenter.szte.hu)  
[www.u-szeged.hu](http://www.u-szeged.hu)

ISBN 978-963-306-412-2

© Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, a nyilvános előadás, a rádió- és televízióadás, valamint a fordítás jogát is.

A tanulmánykötet megjelenését a TÁMOP-4.2.1.C-14/1/KONV-2015-0013 „A Szegedi Tudományegyetem quadruplehelix modell alapú gazdasági- és társadalmi pozicionálása, a tudástranszfer gyakorlatának kialakítása Hódmezővásárhely-Szeged kiemelt növekedési zónában” c. projekt tette lehetővé, amely az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

# Innováció és tudásmenedzsment a családi vállalkozásokban

Farkas Gergely<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete

A szakirodalom és a laikus tapasztalataink egyaránt ellentmondásosak a családi vállalkozásokkal kapcsolatban. Az innovatív, vállalkozó családot sokáig oximoronként kezelték az üzleti életben, mert a családi vállalkozásokat konzervatívnak, kockázatkerülőnek és pénzügyileg stagnálóknak tartották. Függetlenül attól, hogy kik a tulajdonosai, kevés cég végezheti ugyanazt a tevékenységet, ugyanazon a technológiai szinten, tehát innováció nélkül, mint 20 évvel ezelőtt. A hosszú távú fennmaradáshoz elkerülhetetlen a folyamatos befektetés az innovációba, az új ismeretek elsajátításába. Új ismeretek, új ötletek és víziók nem csak a vezetőkön keresztül épülnek be a vállalkozás életébe, hanem a családtagok is informális tanácsadóként segítik a vállalkozást. A tudásvagyon-gazdálkodás a generációváltás idején válik kulcskérdéssé a családi vállalkozásokban. Számos példát ismerünk, amikor a tudás generációkon át halmozódhat a családi vállalkozásban. Ugyanakkor az is valószínű, hogy egy családon belül ritkán található meg egyszerre a menedzsment, a marketing, és a pénzügyek kiváló szakértője. A családi vállalkozásokkal kapcsolatos félelmeket és mítoszokat a számos országban született kutatási eredmények és hazai esetpéldák alapján helyezem új megvilágításba az innováció és a tudás menedzsment folyamataira fókuszálva.

*Kulcsszavak: családi vállalkozás, generációváltás, innováció, tudásvagyon*

**Köszönetnyilvánítás:** Jelen kutatási eredmények megjelenését az „Tudás-ipar igényeit kiszolgáló felsőoktatási szolgáltatások megalapozása a Dél-Alföldi régióban” című, TÁMOP-4.2.1.D-15/1/KONV-2015-0002 azonosítószámú projekt támogatja. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

## Innovation and knowledge management in the family business

Literature and lay experience are both controversial about family businesses. The innovative, entrepreneurial family was treated like an oxymoron for a long time in business life, because family businesses are conservative, risk-averse and financially stagnant in the common knowledge. Irrespective of its owners a firm rarely can do the same thing for 20 years on the same technological level, so without innovation. It is necessary to invest in innovation and learning for a long lifespan. New knowledge, ideas and visions come into business from managers, but in family firms also the family members are informal advisors. Knowledge transfer is a key issue during generational transition. We know many examples when knowledge accumulates through generations during family business. There is only a small chance to find an expert of marketing,

management and finance in the same time, in the same family. I try to cut back myths and fears about innovation and knowledge management in family business based on international literature and through examples of well-known Hungarian family businesses.

*Keywords: family business, generational transition, innovation, knowledge capital*

**Acknowledgement:** The project was partially funded by TÁMOP-4.2.1.D-15/1/KONV-2015-0002 – „Establishing higher education service satisfying the needs of knowledge industry in the Southern Great Plain region” is supported by the European Union and co-financed by the European Social Fund.

## 1. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

A családi vállalkozás kutatások feltételezik, hogy a család befolyása különbözővé teszi ezeket a vállalkozásokat a nem családiaktól. A különbségekről a tudásunk azonban közel sem teljes. A család sajátos erőforrásai, képességei, és problémái nehezen kategorizálhatóak, és mérhetőek a kutatók számára. (Chua et al. 2003) A legtágabb, de egyben legegyszerűbb definíciót használva azok a vállalatok számítanak családi vállalkozásnak, ahol egy család több tagja többségi tulajdonosa vagy menedzsere a vállalkozásnak, egy időben, vagy az idők során. (Miller et al. 2007) A tanulmány a családi vállalkozások innovációs és tudás menedzsment tevékenységét mutatja be a szakirodalom alapján.

Az innovatív, vállalkozó családot sokáig oximoronként kezelték az üzleti életben, mert a családi vállalkozásokat konzervatívnak, kockázat kerülőnek és pénzügyileg stagnálóknak tartották. (Uhlener et al. 2012) Chandler és Deams (1980) nézőpontja szerint a családi vállalkozásokat kiszorítják a modern kapitalizmusban a szakképzett menedzserek által irányított vállalatok, mert a családok nem tudnak lépést tartani a növekvő vezetési struktúrával, amely pozícióiban egyre specifikusabb tudásra van szükség. Az USA-ban megfigyelt jelenség azonban nem igazolódott be más gazdaságokban, és talán módszertani problémák is beárnyékolják Chandler és társa kutatását. (Johansson et al. 2009) Az említett széles definícióval máig az USA összes vállalatának kb. 92 százaléka családi vállalkozás, még a tőzsdei vállalkozásoknál is eléri a 60 százalékot a családi vállalkozások aránya. (Shanker – Astrachan 1996) Donckels és Fröhlich (1991) alapján a német és osztrák területeken is 80 százalék feletti a családi vállalkozások aránya a teljes gazdaságban. A hazai becslések alapján a családi vállalkozások arányát tekintve inkább Franciaországhoz állunk közel, ahol 60 százalék, tehát még mindig a vállalkozások több mint fele családi. A családi vállalkozások gyakoribbak a munka intenzív ágazatokban, mint pl. a mezőgazdaság, kis- és nagykereskedelem, vendéglátás (Scharle 2000).

Az Európai Bizottság 2008-ban vizsgálta a családi vállalkozások helyzetét az EU tagországok, az EU tagjelölt országok és az Európai Gazdasági Övezethez tartozó országok körében. Ennek a projektnek a dokumentációjában számos definíciót és becslést találhatunk a vizsgált országokból a családi vállalkozásokra vonatkozóan. A kutatási jelentés országokra lebontva felsorolja azokat az elemeket, amiket adott országban a családi vállalkozások definiálásakor használnak a szakértők. A bizottság a felmérések alapján egy egységes európai definíciót javasolt, miszerint:

„Bármely tetszőleges nagyságú vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha:

1. a döntési hatalom többsége azon természetes személy/ek kezében van, aki/k a vállalatot alapították, vagy azon természetes személyek kezében van, akik a vállalat eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szülei, gyermekeik, illetve azok közvetlen örököseinek kezében van;
2. a döntési hatalom többségét indirekt vagy direkt módon gyakorolják;
3. a család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében;
4. a tőzsdén szereplő vállalatok akkor számítanak családi vállalatnak, ha a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja illetve utódai a határozathozatali jogok minimum 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján” (European Commission 2009 4. o.)

Ward (1988) kutatásának eredménye máig meghatározó a köztudatban, miszerint a családi vállalkozásoknak csak 30 százaléka éri el a második generációt, és 10 százaléka a harmadikat. Újabb kutatások azonban ezt a kis, 200 fős mintán kapott eredményt cáfolták. Wilson és társai (2013) hétszáz ezer brit közepes és nagyvállalatot vizsgálva jutottak arra, hogy a családi vállalkozások túlélési esélyei jobbak, mint a nem családiaké, amit ők a vezetőség összetételére vezetnek vissza. Az USA vállalkozásainak túlélési statisztikáiból könnyen megállapítható (Egyesült államok Munkaügyi Minisztérium, 2014), hogy a 30 százalékos túlélési arány körülbelül 10 évnél következik be. Egy családi vállalkozás alapítója sok esetben ennél jóval több időt tölt el a vállalkozás vezetésében, tehát amennyiben igazak Ward (1988) tézisei, akkor a családi vállalkozások kiváló túlélési képességekkel rendelkeznek. Ez nem mehet végbe anélkül, hogy a vállalkozás az évek során ne vezetne be számos innovációt, illetve a következő generációnak ne próbálja meg átadni a vagyontól a tudás tőkét is.

Zellweger és társai (2012) új megvilágításba helyezték a több generációs családi vállalkozást, amikor a vállalkozási idő hosszát nem a céghez, hanem a családhoz rögzítették. Így könnyen belátható, hogy sok esetben egy családhoz köthetően egy vállalkozás megszűnik, de új vállalkozásba kezdenek. Ezek a cégek nem feltétlenül jogfolytonosak, de az erőforrások áthelyezése megtörténik. A Samsung vállalat bár megőrizte nevét az 1938-as alapítás óta a különböző újabb vállalkozásokban, de ma már sem zöldségeket, sem ruhaneműt nem árul, és az évek során számos cég került a Lee család befolyása alá felvásárlások, összeolvadások által. Az üzleti nehézségek időlegesen is megváltoztathatják egy cég tevékenységét, ahogyan a magyar kötődésű Zwack család fénycsó és izzólámpa gyártással pótolta az USA-ban bevezetett szesztilalom hatására kieső bevételeket az 1930-as években.

Hazánkban a szabad vállalkozás lehetősége megszűnt a szocializmus időszakában, de egyes családok a rendszerváltás után úgy folytatták a vállalkozói hagyományokat, hogy a szocializmus időszakában sem hagyták el az országot. Erre jó példa a Babits család, akik IV. Béla király idején Stipula néven betelepülő olasz származású családig vezetik vissza történetüket. A szocializmus időszakában id. Babits László az állami borgazdaságban dolgozott, de 1994-ben saját vállalkozást hozott létre, amelyet ma már a következő generáció vezet. Tehát a számos történelmi nehézség ellenére Magyarországon is találhatunk olyan családokat, ahol a vállalkozás általi értékteremtésnek több száz éves hagyománya van.

Ebben a tanulmányban nem célozom a vállalati teljesítmény szempontjából összehasonlítani a családi és nem családi vállalkozásokat, de szeretnék rávilágítani arra, hogy az innováció és a tudás menedzsment szempontjából mennyire ellentmondóak egymásnak a kutatások, ami a kutatók, a szakértők és a vállalkozó családok dolgát egyaránt megnehezíti „a helyes út” megtalálása során.

## 2. INNOVÁCIÓ A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN

A családi vállalkozások Meyer és Zucker (1989) szerint lassabban növekednek, és lassabb hoznak döntéseket. Laky (1998) hazai tapasztalatai szerint az ilyen vállalkozások nem növekedés, hanem fogyasztás orientáltak, ami azt jelenti, hogy fejlődésüket a háztartás igényeihez igazítják, nem pedig a lehetőségeikhez. Kellermans és Eddleston (2006) szerint kockázatkerülőbbek, ellenállnak a változásoknak, valamint sok esetben kevésbé innovatívak (Gomez-Meija et al. 2003). Ez a rigid, konzervatív kép él a családi vállalkozásokról a köztudatban is.

Donckels és Fröhlich (1991) nyolc európai ország kkv menedzsereit vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy a családi vállalkozások kockázatkerülőbbek, a kreativitás, az innováció, a növekedés kevésbé fontos számukra. Kifejezetten befelé fordulónak írják le a családi vállalkozásokat, melyek kevesebb kapcsolatot tartanak fenn a külvilággal, mint a többi vállalat. Annak ellenére, hogy a humánerőforrás gazdálkodás folyamatai kevésbé szervezettek a családi vállalkozások törekednek az alkalmazottak elégedettségének elérésére.

A Laky (1998) által vázolt kép főként azokra a kilencvenes években megjelent kényszervállalkozói rétegre alapulhat, akik a családjuk szinte teljes vagyonát tették nap, mint nap kockára az új versenyszférában. Amint láttuk több nyugat-európai és amerikai kutatás is a kockázatkerülő, nem innovatív családi vállalkozások képét erősíti, de általában keresztmetszeti mérésekről van szó, amik figyelmen kívül hagyják a családi vállalkozások hosszú távú, túlélésre törekvő stratégiáját.

Az innováció és a családi vállalkozások kapcsolatáról szóló példák sem mentesek az ellentmondásoktól. Széles palettáról válogathatunk a hazánkban közismert családok történetéből is. A Kürti család vállalkozása két testvér cégéből nemzetközi vállalat csoporttá, és bejegyzett hungarikummá fejlődött, valamint innovációs díjakat nyert adatbiztonsághoz kötődő tevékenységével. Ezzel szemben a méltán híres Szamos családtól nem elvárható, hogy újradefiniálja a középkor óta ismert marcipánt, de mégis sikeresen veszi fel a versenyt a konkurenciával és bővíti folyamatosan az export piacait. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az innováció az iparági változékonyság hatására valósulna csak meg. A szintén az édesipari területen vállalkozó Mészáros család a ChocoMe elindításával egy tradicionális piacon innovatív megoldásokat alkalmazva vált gyorsan piacvezetővé a kézműves csokoládék terén.

Zahra (2005) a család és a vállalkozás viszonyát főként a nagyobb innovációs lépésekkel kapcsolatban vizsgálta, mely során megállapította, hogy az innovatívnak induló családi vállalkozások is veszítenek a lendületből, ha az alapító túlságosan hosszan ragaszkodik az ügyvezetői székéhez. A következő generáció belépésekor pedig abban az esetben kaphat az innováció új lendületet, ha az utódok a vezetésbe is bevonódnak. Amennyiben csak a tulajdon marad családi, de a vezetést professzionális menedzsment veszi át, akkor a család kockázatvállalási hajlandósága csökken és radikális innovációk

helyett inkább a piacbővítésre törekednek a meglévő portfólióval. Steier (2003) arra hívja fel a figyelmet, hogy a családok számos esetben befektetőként támogatják új családtagok vállalkozás indítását, ami egyáltalán nem kockázatkerülő magatartás. Ahogyan az is előfordul, hogy egy sikeres családi vállalkozást haszonnal adnak tovább befektetőknek, és az így szerzett tőkéből újabb vállalkozás(oka)t indítanak (Zellwegger et al. 2012). Michael-Tsabari és társai (2014) pedig egy családi vállalkozás esetpéldáján azt mutatják be, hogy az innovációs és vállalkozásbővítési kényszer nem csak az üzleti környezetből fakadhat, hanem a családi jellegű problémák is folyamatos megújulásra kényszeríthetik a családi vállalkozást.

A családi vállalkozások több generáción keresztül túlélése elképzelhetetlen megújulás, innováció nélkül még azokban az esetekben is, amikor a vállalkozás valamilyen tradicionális mesterség művelésére épül. McCann és társai (2001) felmérése alapján a családi vállalkozások közel fele erősen innovatív stratégiát követ, de hasonló arányban vannak a piacvédő stratégiát folytató, konzervatív vállalkozások is közöttük. Kevés viszont a követő, vagy kevert stratégiát alkalmazó családi vállalkozás. Ennek a kutatásnak (McCann et al. 2001) korlátja, hogy kizárólag családi vállalkozásokat vizsgált, de arra alkalmas, hogy rávilágítson, hogy az innovációhoz való hozzáállása a családi vállalkozásoknak polarizált, és e pólusok között idővel, különösen a generációváltásokhoz kapcsolódóan megváltoztathatják a stratégiájukat.

### **3. TUDÁSMEGOSZTÁS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN**

A családi vállalkozások iránti érdeklődés előbb született meg az üzleti tanácsadóknál, mint a tudományos kutatók körében. A kutatások során azonban bizonyossá vált, hogy a tudásmegosztás ezekben a vállalkozásokban leginkább a családra támaszkodik külső tanácsadók helyett. Naldi és társai (2015) arra hívják fel a figyelmet, hogy a vállalkozás életében tanácsadóként résztvevő családtagok hatása az első időszakban egyértelműen pozitív, de az első generációváltás után már egy fordított U alakú görbével ábrázolható a tanácsadók számának és a teljesítménynek a kapcsolata. 3 családtag tanácsadónál több már egyértelműen rontja a teljesítményt egy többedik generációs családi vállalkozásban e kutatás szerint.

A kívülről érkező tanácsadók esetében pedig a bizalmi kapcsolat kiépítéséhez szükséges, hogy a tanácsadó ne csak a szervezeti, hanem a családi viszonyokkal is tisztában legyen (Strike 2013). Mivel a család bizalma általában csak egy-egy külső tanácsadóra terjed ki, ezért a családi vállalkozók tanácsadóinak arra érdemes törekedni, hogy a saját szaktudásukat szükség esetén más szakértők tudásával egészítsék ki, amit a bizalmi kapcsolat segítségével új tudásként lehet bevinni a családi vállalkozásba (Strike 2013)

A családi vállalkozásokban a tudás gyarapodása nem csak az évek során megszerzett tapasztalattal, képzésekkel, önfeljesztéssel történik. A család az utódokon keresztül olyan különleges, lemásolhatatlan erőforrást biztosít a vállalkozás számára, amivel megfelelően gazdálkodva versenyelőnyt is lehet szerezni. Az utódok és a család által irányított vállalkozások száma természetesen jelentősen befolyásolja a családon belüli örökítés lehetőségeit, ami a generációk számának növekedésével sok esetben rohamosan nő. Az ezekre vonatkozó modelleket ebben a tanulmányban terjedelmi okokból nem áll módomban részletesen bemutatni, de ezek sem hiányoznak az érték átadással (Garcia-

Alvarez, E. – Lopez-Sintas 2006), vagy a több generációs növekedéssel kapcsolatban (Gersick 1997). Ezen modelleket Málóvics és Vajda (2011) részletesen bemutatja szervezeti kulturális megközelítésben.

Zwack Lajos fiai az 1920-as években megosztva vették át a vállalkozás irányítását. Zwack Béla a gyártástechnológiával és a termékfejlesztéssel foglalkozott, Zwack János pedig a marketing és exporttevékenységét irányította. A Szamos családnak napjainkban is számos tagja találta meg a helyét a vállalkozás formális és informális struktúrájában (Gyimóti 2012). Viszont egy családi vállalkozás elindulásakor még semmi nem garantálja, hogy az átadás szükségességének pillanatában elegendő utánpótlást tud majd nyújtani a család, különösen, ha a növekvő cégmérettel, növekvő vezetési struktúra is együtt jár.

Trevinyo-Rodríguez és Tàpies (2006) szerint a generációváltás során három területen kell biztosítani az utódlást: a tulajdon, a vezetés, és a kompetencia, tudás. Ez utóbbi a családi vállalkozásokban olyan tacit tudást jelent, amit az átadók visszavonulásáig ritkán törekednek formalizálni. Ennek viszont az a veszélye, hogy egy váratlan tragédia esetén nem csak érzelmi, de komoly menedzsment kihívásokkal is szembe kell néznie az utódoknak. A család a tudásátadás során az irányelvek leírása, etikai kódexek kidolgozása helyett a hagyományok és értékek átadására törekszik, amire nem csak a munkaidő, hanem minden együtt töltött nap alkalmas. A tudás átadás abból a szempontból is leegyszerűsödik a családi vállalkozásokban, hogy a családtagok szívesebben osztják meg egymással a tudást, mert egymással ritkábban kerülnek versenyhelyetbe, mint a nem családi vállalkozások munkatársai. Coleman (1988) után ezt a családban felhalmozott tudást hívhatjuk szociális tőkének. A családok az általában negatív konnotációval használt nepotizmus alkalmazásakor tulajdonképpen a pénzügyi vagyon saját kézben tartása mellett a tudásvagyon megőrzésére és növelésére törekednek. Az pedig, hogy egy vállalkozás a vagyonának növelésére törekszik, legyen családi, vagy nem családi, a kapitalizmus természetes velejárója.

## 4. ÖSSZEFOGLALÁS

E tanulmánnyal azt szeretném hangsúlyozni, hogy az innováció és a tudásmenedzsment területén számos nyitott kérdés van a családi vállalkozásokkal kapcsolatban, amik érdemesek a további kutatásra. Láthattuk, hogy a családi vállalkozások között is számos újító, vállalkozó szellemű található. Az innovációs stratégiák nem csak a család lététől, de a generációk számától, a vezetés összetételétől is függenek. A hosszú távú túlélés nem elképzelhető innováció nélkül, amit idővel a piacok változása, és a családtagok életében bekövetkező változások egyaránt kikényszerítenek.

Zellweger és társai (2012) kutatása alapján érdemes újra gondolni a családi vállalkozások eredményességének vizsgálatát, hogy az esetlegesen múltó vállalkozások helyett a transzgenerációs vagyon (Habbershon–Pistruoi 2002), vagy más megfogalmazás szerint szociális tőke (Coleman 1988) fennmaradása kerüljön a fókuszba. Ebbe transzgenerációs vagyonba tartoznak azok a tudás javak is, amit a vállalkozás az évek során felhalmoz, és az új generációnak a családi és vállalkozói értékekkel együtt átad.

E tanulmány korlátai közé tartozik, hogy empirikus kutatás nélkül csak az egymásnak gyakran ellentmondó korábbi eredményekre és anekdotikus eset példákra támaszkodik. Fontosnak tartom azonban, hogy az eddig a családi vállalkozások kutatása során összegyűlt tudás beépüljön később a hazai kutatásokba is, és olyan új nézőpontokra



lehesen építkezni, amik megpróbálnak túllépni az olyan közhelyeken, mint a családi és a vállalkozói célok örökös és kibékíthetetlen ellentéte. Amint láthattuk a családi vállalkozások története során is, ha nem is mindig azonos intenzitással, de az innováció és a tudásvagyon gazdálkodás fontos szerepet tölt be, amit érdemes mélyrehatóan vizsgálni.

## 5. IRODALOMJEGYZÉK

- Chandler, A. D. Jr. – Deams, H. (1980): *Managerial Hierarchies*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Steier, L. P. (2003): Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 4, 331–338 o. doi: 10.1111/1540-8520.00012
- Coleman, J. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, Különszám, 95–120 o.
- Donckels, R. – Frohlich, E. (1991): Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4, 2, 149–160 o. doi: 10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x
- European Commission (2009): Final Report of the Expert Group, Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Brussels, European Commission, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf) Letöltve: 2015.08.15.
- Garcia-Alvarez, E. – Lopez-Sintas, J. (2006): Founder–Successor’s Transition: A Model of Coherent Value Transmission Paths. In: Poutziouris, P. – Z., Smyrnios, K. X. – Klein, S. B. (szerk.): *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Gersick, K. E. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Press.
- Gomez-Mejia, L. R. – Larraza-Kintana, M. – Makri, M. (2003): The Determinants of Executive Compensation in Family-controlled Public Corporations. *Academy of Management Journal*, 46, 2, 226-237 o. doi: 10.2307/30040616
- Gyimóti, É. (2012): Génekből rejlik a Szamos Marcipán sikerének titka. [hrportal.hu](http://hrportal.hu), Letöltve: 2015.08.14. <http://www.hrportal.hu/hr/genekben-rejlik-a-szamos-marcipan-sikerenek-titka-20120224.html>
- Habbershon, T. G. – Pistrui, J. (2002): Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth. *Family Business Review*, 15, 3, 223-237 o. doi: 10.1111/j.1741-6248.2002.00223.x
- Johansson, D. – Sjörgen, H. – Bjuggren, C. M. (2009): Family Business, Employment, and GDP. *Ratio Working Papers Working Paper No. 145*.
- Kellermanns, F. W. – Eddleston, K. A. (2006): Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 6, 809–830 o. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x
- Laky, T. (1998): A kisvállalkozások növekedésének korlátai. *Szociológiai Szemle*, 8, 1, 23–40 o.
- Málovics, É. – Vajda, B. (2011): Vezetés és kultúra a családi vállalkozásokban: Szakirodalmi összefoglaló. *Virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei*, 3, 1-2, 215-221 o.
- McCann, III, J. E. – Leon-Guerrero, A. Y. – Haley, J. D. Jr. (2001): Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 39, 1, 50–59 o. doi: 10.1111/0447-2778.00005
- Meyer, M., Zucker, L. (1989): *Permanently Failing Organizations*. Newbury park, CA: Sage.
- Michael-Tsabari, N. – Labaki, R. – Zachary, R. K. (2014): Toward the Cluster Model The Family Firm’s Entrepreneurial Behavior Over Generations. *Family Business Review*, 27, 2, 161-185 o. doi: 10.1177/0894486514525803
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I. – Lester, H. – Canella, A. A. Jr. (2007): Are Family Firms Really Superior Performers,” *Journal of Corporate Finance*, 13, 5, 829–858 o. doi:10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004

- Naldi, L. – Chirico, F. – Kellermanns, F. W. – Campopiano, G. (2015): All in the Family? An Exploratory Study of Family Member Advisors and Firm Performance. *Family Business Review* 28, 3, 227-242 o. doi:10.1177/089448651558195
- Scharle, Á. (2000): Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások. Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 47, 3, 250-274 o.
- Shanker, M., – Astrachan, J. (1996): Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9, 2, 107-124 o. doi: 10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x
- Steier, L. (2003): Variants of Agency Contracts in Family-Financed Ventures as a Continuum of Familial Altruistic and Market Rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18, 5, 597-618 o. doi:10.1016/S0883-9026(03)00012-0
- Strike, V. M. (2013): The Most Trusted Advisor and the Subtle Advice Process in Family Firms. *Family Business Review*, 26, 3, 293-313 o. doi: 10.1177/0894486513492547
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. – Tàpies, J. (2006): Effective knowledge transfer in family firms. In: Poutziouris, P. – Z., Smyrniotis, K. X. – Klein, S. B. (szerk.): *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Uhlaner, L. M. – Kellermanns, F. W. – Eddleston, K. A. – Hoy, F. (2012): The Entrepreneurial Family: A New Paradigm for Family Business Research. *Small Business Economics*, 38, 1, 1–11 o. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-010-9263-x>
- USA Munkaügyi Minisztérium (2015): *Survival of Private Sector Establishments by Opening Year*. [http://www.bls.gov/bdm/us\\_age\\_naics\\_00\\_table7.txt](http://www.bls.gov/bdm/us_age_naics_00_table7.txt) Letöltve: 2015.08.15.
- Ward, J. L. (1988): The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1, 2, 105-117 o. doi: 10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x
- Wilson, N. – Wright, M. – Scholes, L. (2013): Family Business Survival and the Role of Boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 6, 1369–1389 o. doi: 10.1111/etap.12071
- Zellweger, T. M. – Nason, R. S. – Nordqvist, M. (2012): From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25, 2, 136-155 o. doi: 10.1177/0894486511423531
- Zahra, S. A. (2005): Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18, 1, 23-40 o. doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x