

Összhang a családi vállalkozások generációi között

Alignment between generations in family businesses



Absztrakt

Az elkövetkező öt-tíz évben az idősebb generáció átadja a családi vállalkozások irányítását a következő generációnak. Mindez vonatkozik a hazai családi vállalkozásokra is, ahol sok alapító vonul nyugdíjba a közeljövőben. A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a hazai családi vállalkozások hogyan küzdenek meg a generációváltással. A családi vállalkozások fogalmának és fontosságának meghatározása után bemutatásra kerülnek az őket jellemző trendek a Family Business Barométer (KPMG) és a Family Business Survey (PricewaterhouseCoopers, PwC) üzleti tanácsadó cégek jelentései alapján. A primer kutatás tíz győri családi vállalkozásban az elődökkel és az utódokkal készített félig strukturált mélyinterjúk összegzését tartalmazza. A tanulmány az elődök és a nextgen közötti összhang megteremtése vonatkozásában szándékozik hozzájárulni újabb adalékokkal a családi vállalkozások átadásának ismereteihez.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, utódlás, összhang, generációk

Abstract

Over the next five to ten years the senior generation hands over control of the family businesses to the next generation. The relevance of the topic comes from the fact that most of the founders of the Hungarian family businesses are around retirement. The aim of the paper is to examine how Hungarian family businesses cope with succession. Following the defining the concept and importance of family businesses, the trends of family businesses will be introduced based on the reports of large international business consulting companies, namely the Family Business Barometer (KPMG) and the Global Family Business Survey (PwC). Furthermore, the study is based on the semi-structured deep interviews conducted among the predecessors and successors of ten Hungarian family businesses in Győr region. The study intends to contribute to the knowledge on the succession of family businesses.

Keywords: family business, succession, alignment, generations

BEVEZETÉS

A tanulmány a családi vállalkozások egyik legkockázatosabb időszakának, az átadásnak a szakaszát vizsgálja. A tanulmány célja megkeresni a választ arra a kérdésre, hogy a generációváltás/stafétabot-átadás során hogyan lehet a generációk közötti összhangot megteremteni a családi vállalkozásokban.

A téma aktualitását az adja, hogy a hazai családi vállalkozások alapítói nagyrészt az 1990-es évek elején hozták létre vállalkozásukat, és mostanra sokan nyugdíjas korban vannak, vagy azt közelítik. Mivel nincs előzetes tapasztalat a családokban, az első stafétabot-átadás kiemelten kritikus szakasz.

„A generációváltás, ugyanis a magyar vállalatok harmadát érinti [...]. A jegybank [...] azt emelte ki, hogy a hazai tulajdonban lévő közepes- és nagyvállalatok tulajdonosainak átlagéletkora 2018-ban 65 évre emelkedett, így hamarosan generációváltást kell végrehajtani ezeknek a cégeknek az élén. [...] a magyar kkv-k 60%-át kitevő családi vállalkozások nagy részét még a rendszerváltás környékén alapították, így a cégalapító tulajdonosi kör most vagy az elkövetkező években éri el a nyugdíjas kort. Az igazi probléma viszont azzal függ össze, hogy a generációváltó családi vállalkozások 34%-ának egyáltalán nincs stratégiája, 55%-uknak pedig nincs írásban rögzített stratégiája a generációváltásra.” (Csíki, 2019)

Vizsgálatunk módszertana kettős. Egyrészt a KPMG és a PwC nemzetközi adatbázisú jelentéseire építünk a probléma azonosítása érdekében. Másrészt a primer kutatás során 10 győri családi vállalkozás tagjaival készített félig strukturált mélyinterjú adja a tapasztalati hátteret.

A tanulmányban először a családi vállalkozások meghatározásával foglalkozunk. Ezt követően kerül sor a nemzetközi jelentések releváns vonatkozásainak a bemutatására. Ezek után ismertetjük, majd elemezzük a mélyinterjúk során kapott eredményeket. A tanulmányt a mindezekből levonható következtetésekkel és összegzéssel zárjuk.

1. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK, GENERÁCIÓK ÉS TRENDEK

A szakirodalmi áttekintésben először kitérünk a családi vállalkozás értelmezésére, majd annak tipologizálására a vállalkozás kora, a generációk és a tulajdon megoszlása alapján. Ezek után tekintjük át a PwC és a KPMG nemzetközi adatgyűjtésből származó jelentései alapján azonosítható trendeket.

A téma iránti érdeklődést mutatja, hogy számos hazai és nemzetközi publikáció jelent már meg a témában, továbbá speciális nemzetközi folyóiratok is megjelennek (pl. Family Business Review, Journal of Family Business Strategy). A hazai folyóiratok közül elsősorban a Vezetéstudomány közöl családi vállalkozásokkal kapcsolatos írásokat. Több hazai egyetemen működnek családi vállalkozások témájával foglalkozó kutatócsoportok. A közelmúltban fokozódó érdeklődést jeleznek a témában írt disszertációk (Csákné, 2012; Bogdány, 2014; Németh,

2017), folyamatban levő doktori kutatások, továbbá nemzetközi üzleti tanácsadó cégeknek a témában végzett felmérései (pl. PwC, KPMG). Civil szervezetként működik a számos fórumot, képzést és közösséget működtető, 1989-ben alapított, 65 országra kiterjedő, Lousanne-i székhelyű Family Business Network. Külön fókuszálnak a nextgenekre, azaz a következő generációra, amelyek közül 6 400 regisztrált tagjuk van (fbn-i.org).

1.1. CSALÁD, VÁLLALKOZÁS, GENERÁCIÓK

Az Európai Bizottság 2009-es meghatározása szerint családi vállalkozásnak minősülnek, méretüktől függetlenül azon gazdasági társaságok, amelyekben a döntési jogok többségével a család rendelkezik, amelynek az irányításában a tulajdonos mellett legalább még egy családtag formálisan is részt vesz (Konczosné et al., 2018).

Európa-szerte a családi vállalkozások az összes vállalkozások 55–90 százalékát képviselik. Méreteik változatosak, található köztük a kétszemélyestől a több ezer alkalmazottat foglalkoztató globális nagyvállalatokig (kpmg.com, 2018). Téves tehát a családi vállalkozások kisvállalkozásokkal történő azonosítása. A közép- és nagyvállalatok 20%-a családi tulajdonban van (Konczosné, 2015).

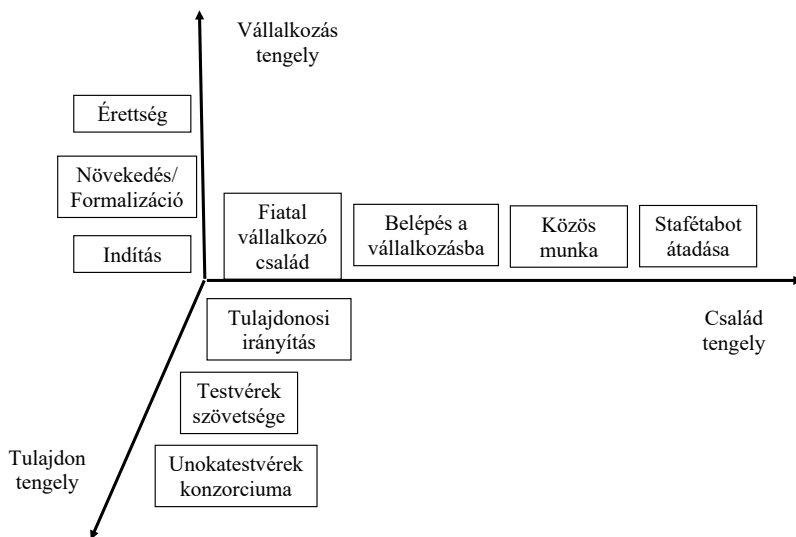
A családi vállalkozásban minden személyes: a döntések, a kitűzött célok és a hátrahagyott örökség. A családi vállalkozás működtetése megköveteli az üzleti követelmények, az érzelmi kötelek és a családi értékek egyensúlyát (pwc.com, 2019). „Az érzelmi alapon működő család és az értelmi alapon működő vállalat közti egyensúlyt, helyes arányt megtalálni a siker kulcsaként értelmezhető.” (Konczosné, 2015, 3) Fontos téma annak vizsgálata, hogy a családi jelenlét milyen hatást gyakorol a cég életére (Wieszt, 2020).

Bogdány és Csizmadia (2017) kijelentették, hogy az utódlás, mint kutatási téma először az 1980-as években fordult elő. Az utódlás-tervezéssel foglalkozott Zajac 1990-ben, Teal és társai 2003-ban, Mandi 2008-ban, Dai és társai 2011-ben és onnantól kezdve is számos kutatás épül a téma köré. „A családi cégek ambíciózus, vállalkozó szellemű, növekedni akaró, hosszútávra gondolkodó vállalkozások. Mégis nagy részük kockáztatja a vállalat fennmaradását azáltal, hogy nem tervezi meg a vállalat következő generációnak való átadását, az utódlást.” (Konczosné-Kézai, 2018, 49). A családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma oktatási szempontból is jelentős kihívás, hiszen a tudásátadás megszervezésével állami és magánszervezetek is tudnak ebben hatékonyan segíteni (Krankovits et al., 2020). A generációváltásnak akadályá lehet mindkét fél: a feladatokat, döntéseket átadni nem akaró előd, és azokat átvenni nem akaró (vagy nem alkalmas) utód egyaránt (Kovács-Reisinger, 2014).

A családi vállalkozások idődimenzióját is figyelembe vevő modellek közül a legismertebb a Gersick és munkatársai (1997) által alkotott háromdimenziós modell, amely a vállalkozás, a tulajdon és a család időben való változását egyaránt figyelembe veszi (1. ábra).

1. ábra: A családi vállalkozások háromdimenziós fejlődési modellje

Figure 1 Three-dimensional model of the development of family businesses



Forrás: Gersick et al., 1997, 17

A hazai családi vállalkozások – így az általunk vizsgáltak is – a család tengelyen a stafétatrab átadás szakaszában, a tulajdon tengelyen a tulajdonosi irányítástól a gyerekeknek átadás (testvérek szövetsége), míg a vállalkozás tengelyen a növekedés szakaszban járnak.

Bogdány és munkatársai (2019) arra a következtetésre jutottak, hogy az átadás inkább procedúra, mint esemény. Nem egyszerűen egy cselekedet, ahol hirtelen átadják az irányítást vagy tulajdonlást, inkább több tevékenységből álló eljárásnak tekinthető. Az utódlás folyamatának két irányzatát mutatják be: a szakaszos-folyamatos modelleket, valamint az életciklus-alapú modelleket. A szakaszos-folyamatos modellek a generációváltást ciklikusan visszatérő ügymenetként magyarázzák, míg az életciklus-modellek az átadáshoz vezető utat különféle paraméterek alapján mutatják be.

Németh és Németh (2018) a professzionalizálódó családi vállalkozásokat vizsgálták cikkükben. Megemlítették Goffee 1996-ban kialakított állásfoglalását, mely szerint a családi vállalkozás piaci irányultsága és az ellenőrzési rendszer fejlettsége, mint szempontok alapján megkülönböztethetünk menedzseri, vállalkozói, paternalisztikus és családi ereklje jellegű családi vállalkozásokat. Továbbá szemléltették a Martínez és munkatársai által 2007-ben létrehozott definíciót, mely szerint a családi vállalkozások professzionalizációjának mérőeszköze egyrészt a vezetésre vonatkozó újítás, másrészt a külső tag kisebbségi tulajdonosok irányába tanúsított átláthatóság mértéke. Németh és Németh (2018, 27) azt is kiemelték, hogy „a Stewart – Hitt (2012) szerzőpáros a vállalkozások hat típusát különbözteti meg. Ezek jellemzői

alapján a professzionalizáció módozatai közé tartozik a professzionális irányítási filozófia/szakmai elvek követése, a korszerű humán erőforrás-menedzsment módszerek alkalmazása, a nem családtag menedzserek alkalmazása, a pénzügyi és nem pénzügyi célok definiálása, a formalizált eljárások, a pénzügyi menedzsment és a családi kontroll szétválasztása.”

Nagy és Tobak (2017) hangsúlyozták, hogy a célravezető működés eléréséhez összhangot kell teremteni a vállalati kultúra és a szervezeti struktúra, valamint az adminisztratív rendszerek között. A nagy jelentőséggel bíró faktorok előrejelzése kedvezően hat a különféle szervezeti célok megvalósítására. A vállalati működést befolyásoló komponensek pontos meghatározásához ismernünk kell a vállalat adottságait, technológiáját és tudását. Azt is kiemelték, hogy a vállalati tudás szerepe egyre nagyobb jelentőséggel bír, hiszen a tudásmegosztás, az innovációs affinitás, a legjobb gyakorlat használata kulcsfontosságú.

Noszky (2017) hangsúlyozta a tisztességet, amivel kapcsolatban példaként említette a Hoshi Ryokan (alapítási éve: 718) japán hotel, valamint a Barone Ricasoli (alapítási éve: 1141) olasz bortermelő vállalkozásokat, amelyek régóta sikeresen működnek. Kiemelte, hogy a vezetőket a következő kategóriákba sorolhatjuk: támogató, tekintélyelvű és atyáskodó. Meghatározó jellemzőként említette még a hosszú távú tervezést és az értékrendet is.

Makó és munkatársai (2016) szerint az utódlásnak központi szerepe van a vállalkozás fenntarthatóságának megtartásában. Az átadás azt jelenti, hogy a vállalkozás vezetése és a pénzügyi felelőssége átkerül az utódra. A folyamat során szem előtt kell tartani az immateriális javakat is (például a társadalmi-érzelmi vagyont, a társadalmi kapcsolatokat, a cég hírnevének megőrzése, a kapcsolatépítés más vállalatokkal) a materiális javak (például a fizikai eszközök, a pénzügyi források) mellett.

1.2. A KPMG ÉS A PWC FELMÉRÉSEK EREDMÉNYEI: TRENDEK

A KPMG és a PwC 2018. és 2019. évi globális kutatásai azt mutatják, hogy a generációváltás a családi vállalkozásokat érintő legfontosabb kérdések között szerepelnek világszerte.

1.2.1. A KPMG KUTATÁS EREDMÉNYEI

A 2018-ban végzett kutatásban több mint 1 500 családi vállalat vett részt Európa 26 országából. Az eredmények azt mutatják, hogy az Európa gazdasági gerincének tekintett családi vállalkozások számos kihívással néznek szembe. A három legnagyobbként nevezik meg a globális versenyt a tehetségek bevonásáért, a munkaerő növekvő költségét és a növekvő politikai bizonytalanságot. A változások példa nélküli mértéke óriási nyomásként nehezedik a családi vállalkozásokra.

Ezen tényezők ellenére a családi vállalkozások továbbra is virágoznak, mert tulajdonosaik hosszú távon gondolkodnak. 75%-uk biztosnak látja a vállalkozása jövőjét. Az új körülmények megkövetelik, hogy ezek a vállalkozások egyen-

súlyba hozzák a hosszú távú tervezési ösztönüket és az agilis vezetést, továbbá új üzleti modellt dolgozzanak ki. Ez azt jelenti, hogy fokozni kell az innovációt, hogy új utat teremtsenek az új, még ki nem használt piacokon. Ahogy a nehézségek növekednek, annál nagyobb energiát fordítanak az innovációra, mint kiemelt prioritásra, hogy alkalmazkodni tudjanak a rohamosan változó környezethez.

Ebben a változáshoz való alkalmazkodásban kiemelt szerepe van a családi következő generációjának (nextgen). A 2019-ben végzett kutatás szerint (1 600 családi vállalkozás, Európa 27 országából) a jelenlegi tulajdonosok 27%-a a vállalkozás irányítását, 33%-a a vállalkozás menedzselését, 35%-a a vállalkozás tulajdonjogát tervezi átadni a következő generációnak. Vagyis a nagyobb része (kétharmada) nem tervezi a családi vállalkozás átadását.

Gyakori, hogy az idősebb generáció tagjai akár 70 éves koruk után is aktívak a vállalkozásban, akár a vállalat vezetőjeként is. Ez egyrészt arra ösztönzi a fiatalabb generációkat, hogy különféle, mégis értelmes szerepeket keressenek a vállalatban belül annak érdekében, hogy nyomot hagyjanak, ideértve azokat a szerepeket is, amelyek megváltoztathatják az üzleti tevékenység általános jellegét. Sokan közülük a társadalmi és jótékonyági szerepek fokozására fókuszálnak. Megvizsgálják továbbá a munkaerő diverzifikálásának és a hasonló értékekkel rendelkező tehetségek felvételének lehetőségeit. Másrészt a staféta egyik generációról a másikra történő átadásának elhúzódnása sok családi vállalkozásban kialakította az irányítás olyan formáit, mint például a családi tanácsok. Ha az idősebb generáció nyugdíjba is megy, és átadja a társaság irányítását, sokan továbbra is aktívak cégük nagyköveteként és segítenek fenntartani a kapcsolatokat. Ez az elnyújtott „stafétabot-átadási” folyamat kedvező lehet mind az előd, mind az utód szempontjából: az utódnak van ideje beletanulni a folyamatokba, beépülni a kapcsolati hálóba, akár új területen kipróbálni magát; az előd generáció pedig át tudja adni a tudását és a kapcsolatait, és biztonságban tudhatja a családi vállalkozást.

A vállalkozás átadása során többféle nehézség léphet fel. A megkérdezettek 37%-a szerint a lemondás a tulajdonrészről, 34%-a szerint az adókötelezettség kezelése, 26%-a szerint a tulajdonrész átadásának finanszírozása, 23%-a szerint a következő tulajdonosok megnevezése, 22%-a szerint az átadáshoz fűződő családi konfliktusok kezelése, 17%-a szerint a jogi nehézségek kezelése, illetve 16%-a szerint a külső érintettek elvárásainak kezelése jelenthet problémát.

1.2.2. A PWC KUTATÁS EREDMÉNYEI

A PwC 2018-ban végzett globális kutatásában 53 ország közel 3 000 vállalata vett részt, a mezőgazdaságtól a technológiai szektorig. A kutatás szerint az átadásra való hajlandóság, valamint az átadásra való felkészülés tekintetében megállapítható, hogy a válaszadók 55%-a rendelkezik előre meghatározott stratégiai tervvel.

A 2019-ben végzett kutatás a következő generáció kihívásait állítja előtérbe (PwC's Global NextGen Survey, 2019). A kutatás szerint az öt kontinenst és 11 iparágat képviselő 950 nextgen válaszadó csupán 48%-a állítja azt, hogy felelős-

séget kapott egy adott változási projekt vagy kezdeményezés vezetését tekintve. 36%-uk azt mondta, hogy háttérbe szorul a vállalkozásban. Az új generáció számára a következő prioritások jelennek meg: olyan üzleti stratégia létrehozása, ami a digitális világhoz kapcsolódik (48%); tehetségek bevonása (48%); a vállalat menedzsment gyakorlatának tökéletesítése (45%); illetve a munkavállalók képzése (45%). A nextgen számára az alapvető tényezők a következők: problémamegoldás és stratégiai gondolkodás (72%), vezetési stílus (71%), valamint a pénzügyi menedzsment (57%). Ehhez kapcsolódóan fontos megemlíteni, hogy a következő generáció tagjai azt feltételezik, hogy ezekben a tényezőkben rendkívül erősek. Egy brazil, negyedik generációs nextgen üzenete kifejezi a fiatal generáció tettekeszségét: “Kedves jelenlegi vezetők: Itt vagyunk, hogy keményen dolgozzunk. Nem tesszük tönkre a vállalkozást. El fogunk követni hibákat, de ez a tanulás egyetlen útja. Adjanak nekünk teret a kipróbáláshoz.” (pwc.com, 2019, 12, saját fordítás)

2. AZ ELŐDÖK ÉS A NEXTGEN KÖZÖTTI ÖSSZHANG MEGTEREMTÉSE – SAJÁT KUTATÁS

2.1. MÓDSZERTAN

A kutatás célja annak vizsgálata, hogy a hazai családi vállalkozások hogyan küzdenek meg a generációváltással. E széles témán belül ez a tanulmány az elődök és a nextgen közötti összhang megteremtése témát vizsgálja. A primer kutatás során tíz győri és Győr környéki családi vállalkozásban félig strukturált mélyinterjúkat készítettünk az elődökkel és az utódokkal. A 10 vizsgált családi vállalkozásból 6 generációváltás előtt áll, 4 pedig már sikeresen megvalósította azt. A családi vállalkozások kiválasztása saját, családi és baráti ismeretség alapján történt, jellemzőiket az 1. táblázatban foglaltuk össze. Az interjúk elkészítésére 2019 őszén került sor, a 2. táblázatban látható kérdések alapján.

A kutatás során a következő szempontokat vettük figyelembe:

- több mint 10 éve működő vállalkozások,
- KKV szektorból mikro-és kisvállalkozások,
- családi tulajdonú vállalkozások,
- utódlásban érintett vállalkozások,
- a generációváltás a családon belül történjen meg.

1. táblázat: A vizsgált családi vállalkozások adatai

Table 1 Data of the family businesses involved in the research

Vállalkozás sorszám ----- Szempont	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.
Alapítás éve	1989	1990	1991	1991	1992	1993	1996	2001	2001	2009
Vállalkozás típusa	kis	mikro	mikro	mikro	kis	mikro	mikro	mikro	mikro	mikro
Nettó ár-bevétel (m Ft) (2018)	517,5	39,3	64,3	532,6	nem ismert	5,1	172,9	158,7	nem ismert	5,4
Foglalkoztatottak száma (2018)	31 fő	2 fő	2 fő	5 fő	17 fő (2012)	2 fő	4 fő	3 fő	2 fő	2 fő
A generációváltás helyzete	megvalósított	még előtte áll	megvalósított	megvalósított	még előtte áll	megvalósított	még előtte áll	még előtte áll	még előtte áll	még előtte áll

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Kiegészítés: A 10 vizsgált családi cég tevékenységi területe: I. Fémmegmunkálás; II. Gépjárműalkatrész-kiskereskedelem; III. Édességgyártás; IV. Gabona, dohány, vetőmag, takarmány nagykereskedelme; V. Autószerviz; VI. Dísznövény, vetőmag, műtrágya, hobbiállat-eledel kiskereskedelem; VII. Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem; VIII. Saját tulajdonú ingatlan adás-vétele; IX. Gyógyszer, gyógyászati termék nagykereskedelme; X. Orvosi eszköz gyártása

2. táblázat: Interjúkérdések

Table 2 Interview guideline

	Kérdések a generációváltás előtt álló családi vállalkozásoknak	Kérdések a generációváltást már megvalósított családi vállalkozásoknak
1	Hogyan, hol és mikor kezdte meg a vállalkozás alapítója tevékenységét?	Hogyan, hol és mikor kezdte meg a vállalkozás alapítója tevékenységét?
2	Mi motiválta, hogy létrehozza a vállalkozás alapítója a vállalkozást?	Mi motiválta, hogy létrehozza a vállalkozás alapítója a vállalkozást?
3	Amikor elkezdték a vállalkozás alapítói a vállalkozásukat, hogyan fogadta a család, a környező emberek?	Amikor elkezdték a vállalkozás alapítói a vállalkozásukat, hogyan fogadta a család, a környező emberek?
4	Mennyire van jelen a vállalkozásban a család?	Mennyire van jelen a vállalkozásban a család?
5	A családi vállalkozásban részt vesz-e a következő generáció?	A családi vállalkozásban részt vesz-e a következő generáció?
6	Tervezik-e a generációváltást?	Megtörtént-e már a generációváltás? Hogyan zajlott a generációváltás az Ön szemszögéből? Volt-e olyan pillanat, amikor úgy tűnt minden széthullik?
7	Van-e kijelölt időpont az átadásra?	Volt egy kijelölt időpont az átadásra?
8	Van-e kidolgozott terv az átadásra?	Volt kidolgozott terv az átadásra?
9	Ki mivel foglalkozik a vállalkozáson belül?	Ki mivel foglalkozik a vállalkozáson belül?
10	Mi a véleménye a családi vállalkozásokról, a szülő-beosztott és a szülő-gyermek viszonyról?	Mi a véleménye a családi vállalkozásokról, a szülő-beosztott és a szülő-gyermek viszonyról?
11	Hogyan viszonyulnak a munkavállalók a generációváltáshoz?	Hogyan viszonyultak a munkavállalók és a partnerek a generációváltáshoz?
12	Van-e olyan idő, amikor tabutéma a vállalkozás?	Van-e olyan idő, amikor tabutéma a vállalkozás?

Forrás: Saját szerkesztés

2.2. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A tíz családi vállalkozás képviselői körében készített interjúk eredményét két csoportra bontva mutatjuk be. Először a generációváltás előtti, majd a generációváltást sikeresen megvalósított vállalkozások válaszait értékeljük. Néhány olyan választ, amely szemléletesen fejezi ki a válaszadók véleményét, esetleges érzelmeit, szó szerint is idéztük (dőlt betűvel különítettük el a többi szövegrésztől).

Az eredmények bemutatására a táblázatos formát választottuk (3. és 4. táblázat). Ennek az az előnye, hogy kérdésről kérdésre követhetők az interjúkérdésekre adott válaszok, továbbá könnyebben összevethetők a generációváltás előtti és az azt már megvalósított cégek által adott válaszok.

2.2.1. A GENERÁCIÓVÁLTÁS ELŐTT ÁLLÓ 6 CSALÁDI VÁLLALKOZÁSSAL KÉSZÍTETT INTERJÚK SORÁN KAPOTT EREDMÉNYEK

3. táblázat: A generációváltás előtt álló hat családi vállalkozással készített interjúk eredményei

Table 3 Results of the interviews conducted among six family businesses before the succession

	Szemponatok	Eredmények
1	A vállalkozás alapításának körülményei	<p>A vállalkozások felét 1990 körül, másik felét pedig 2000 után alapították. A vállalkozás megkezdését elsősorban a tanult szakma iránti elhivatottság motiválta. Emellett az önállóság is kulcsfontosságú volt a vállalkozás létrehozásában. További motivációk voltak, hogy az adott területen nem volt még minőségi termékeket gyártó vállalkozás. Megemlítették még a megélhetést, a magasabb jövedelmet és a rugalmas munkaidőt is motiváló tényezőként.</p> <p><i>„A nulláról indulva kezdtük a vállalkozást 2009-ben, Győrben.”</i></p> <p><i>„Nem volt borkereskedés Győrben a '90-es évek végén és úgy éreztem, nem csak nekem, hanem másoknak is hiányzik egy igényes borkereskedés. Külföldi, főleg angliai példákön indultunk el.”</i></p>
2	A vállalkozás alapításának fogadtatása	<p>A családtagok pozitívan fogadták a cégalapítást, támogatták a vállalkozás alapítóját. Természetesen kis mértékben felmerült bennük az a kérdés, hogy mennyire lesznek elhanyagolva a vállalkozás miatt.</p> <p><i>„Viszonylag egyszerű volt a helyzet, mert a feleségemmel együtt csináltuk, tehát így ő is teljes egyetértéssel vett részt a vállalkozásban. A gyerekek meg még picik voltak, ők ebben nőttek fel.”</i></p> <p><i>„Pozitívan fogadták a cégalapítást. A család és a barátok egyaránt segítőkészek voltak.”</i></p>
3	Családtagok bevonása a családi vállalkozás működésébe, feladatok a vállalkozáson belül	<p>A vállalkozások működésében a család valamennyi tagja részt vesz. Ez megjelenhet tulajdonosi mivoltukban; az utódok a vállalkozás életében vagy teljes munkaidőben, vagy alkalmanként megvalósuló segítségnyújtásban, vagy gyakornokként, vagy nyári munka keretein belül. Vagyis a családi vállalkozásokban valamilyen módon dolgozik a következő generáció. A vállalkozáson belüli munkamegosztást tekintve a szülők vezetik a vállalkozást: gazdasági ügyekkel, nagykereskedelmi ügyek irányításával, konkrét szolgáltatások adásával foglalkoznak (mint például fogépítés, adminisztráció, autószerelés, autók műszaki vizsgálata). Az utódok feladatai közé tartoznak például az építkezések ellenőrzése, az ügyfelekkel való tárgyalásokon megfigyelés, marketing, közösségi médiában való megjelenés, értékesítés, a szolgáltatások nyújtásában való részvétel.</p> <p><i>„A feleségemmel közösen csináljuk; nem csak a tulajdonosai, hanem aktív résztvevői is vagyunk a mindennapoknak, és a lányunk szokott alkalmanként besegíteni, amikor úgy hozza az élet.”</i></p> <p><i>„Mivel a családom nagy része ebben a szakmában mozog, így több generáció is jelen van a vállalkozásban. Nagypám, aki 1907-es születésű, már 22 évesen főgásként dolgozott. Úgy látszik, az egész családdal megszerettette a szakmát.”</i></p>

4	Generációváltás tervezése	Az elődök és az utódok szerint is a jövőben sor kerülhet a generációváltásra, de erre nincs meghatározott időpont. A fokozatosságra és a párhuzamos tervezésre töreksenek, viszont még nincs konkrét terv a vállalkozás átadására.
5	Szülő-beosztott és szülő-gyermek viszony	A vállalkozásokban részt vevő családtagok szerint nehéz figyelmen kívül hagyni a rokoni köteléket, viszont szükségesnek tartják a vállalkozásban a főnök-beosztott viszony fenntartását. Figyelembe kell venni, hogy a családi vállalkozásban a családtagok elsősorban munkatársak, üzlettársak és csak másodsorban családtagok.
6	Munkavállalók és partnerek viszonyulása a generációváltáshoz	A munkavállalóknak a generációváltáshoz való viszonya kapcsán az utódok fele úgy érzi, hogy nem egyszerű a munkavállalókkal elfogadtatni az ő jelenlétüket, de hiszik, hogy idővel teljesen pozitívan fognak viszonyulni a generációváltáshoz. Az utódok másik fele beleszületett a vállalkozásba, ezáltal a kollégák gyerekkoruk óta ismerik őket és nem okoz meglepetést a döntés. A partnerek viszonyulása a generációváltáshoz úgy jellemezhető, hogy a feladatok, megrendelések sokszínűsége miatt több időre van szüksége az utódoknak a teljesebb partneri hálózat megismeréséhez. De eddig pozitív a véleményük.
7	Vállalkozásról beszélni tabutéma-e valamikor?	A családi vállalkozások 2/3-a igyekszik odafigyelni, hogy a munka az maradjon a munkahelyen. A vasárnapi és a családi ebédeknel, illetve a nyaralások alkalmával nem beszélnek a családi vállalkozásról. A családi vállalkozások 1/3-a szerint viszont sosem tabutéma a vállalkozás. <i>„Nem szabadna állandóan a vállalkozásokról beszélni pl. a vasárnapi ebédnél. Véleményem szerint nem tolerálható, hogy egy ártalmatlannak tűnő beszélgetés során mindennapos témává válnak a céggel kapcsolatos problémák.”</i>

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

2.2.2. A GENERÁCIÓVÁLTÁST MÁR MEGVALÓSÍTOTT 4 CSALÁDI VÁLLALKOZÁSSAL KÉSZÍTETT INTERJÚK SORÁN KAPOTT EREDMÉNYEK

4. táblázat: A generációváltást megvalósított négy családi vállalkozással készített interjúk eredménye

Table 4 The result of the interviews conducted among four family businesses after the succession

	Szemponatok	Eredmények
1	A vállalkozás alapításának körülményei	<p>A vállalkozásokat 1989-ben, 1991-ben (2 vállalat) és 1993-ban alapították. A rendszerváltás is nagy hatást gyakorolt a döntésre. A vállalkozások alapítóinak a szakmai tapasztalata megvolt, önállóan akartak érvényesülni, belső motivációjuk ösztönözte őket, valamint a családjuknak még jobb megélhetést szerettek volna biztosítani a vállalkozás indításával. Mindezeket túl motivációs tényező volt az is, hogy az alapítók elhivatottak voltak azon szakma iránt, amit tanultak az iskolában.</p> <p><i>„1991-ben kezdte el édesanyám a cukrászüzemet Győrben, amely egyéni vállalkozásnak indult és folyamatosan fejlődött.”</i></p> <p><i>„Szakmai tapasztalata megvolt, önállóan akart érvényesülni. Természetesen a pénz is motiválta, mint minden más embert.”</i></p>
2	A vállalkozás alapításának fogadtatása	<p>A család nagyon jól fogadta a vállalkozás ötletét, mindenben támogatta az alapítókat, és segítettek, amiben csak tudtak.</p> <p><i>„Kényszerhelyzet volt, megszűnt a munkahely, az állami vállalat.”</i></p> <p><i>„A család nagyon jól fogadta a vállalkozás ötletét, hiszen hasonló beállítottságúak, előrefele néznek, vállalkozó szelleműek vagyunk mindannyian. Nem volt furcsa azért sem, mert nagyapánk is cipész volt. Viszont azt valljuk, hogy nem ész nélkül kell haladni, hanem biztonságra törekedve.”</i></p>
3	Családtagok bevonása a családi vállalkozás működésébe, feladatok a vállalkozáson belül	<p>Az utódok teljes mértékben átvették a vállalkozást ebben a négy esetben. 2007-ben, 2010-ben, 2016-ban, illetve 2018-ban. A munkát alkalmazottak segítségével végzik. A feladatmegosztással kapcsolatban az utódok a következő feladatköröket említették az interjúk során: tulajdonos, ügyvezető, cukrász, eladó, árubeszerző, pénzügy, marketing, HR, adminisztratív tevékenységek, ügyvitel, MIR, gyártástámogatás, toborzás, pályázatfigyelés, pályázattírás, munkavédelem, tűzvédelem, ISO, környezetvédelem, gyártás, valamint technikai eszközök bővítése és azok használata.</p> <p><i>„Teljes mértékben átvettük a vállalkozást. Édesapánk már nem nagyon vesz részt a vállalkozásban, nyugdíjba ment. Őt az eredmények érdeklik, de nem szól bele az ügyekbe.”</i></p> <p><i>„2017 év végén tisztázódtak a tulajdoni viszonyok, egymagam vagyok a tulajdonos. Kiülső támogatóként a családom tagjai segítenek, de a munkát 3 alkalmazott kollégával végzem.”</i></p>
4	Generációváltás tervezése	<p>A vállalkozások egyikében volt kijelölt időpontja az átadásra (2011. augusztus). A többi három vállalkozás esetében a generációváltás több éven keresztül tartott, az utód egyfajta általános befolyást gyakorolt a vállalkozás életére. Egyik vállalkozás esetében sem volt konkrét stratégia az átadásra, az utódok fokozatosan vették át az irányítást.</p>

5	Generációváltás megvalósítása	A generációváltás többféle módon zajlott le. Az egyik vállalkozást megújították, mellyel növelték a forgalmat és ez pozitív változást hozott. A másik vállalkozás esetén a generációváltást a kényszerhelyzet szülte, az utód édesapja megbetegedett és nem tudta vinni tovább a céget. A család többi tagja nem kívánt ebben részt venni. Az utód 2000 óta már a cégben dolgozott, közben születtek az utódnak is gyermekei. A harmadik és negyedik vállalkozás esetén az utódok már nagyon régóta a vállalkozásban tevékenykedtek, így nem volt kérdéses, hogy idővel átveszik a vállalkozást. A vállalkozások egyhangúan azt mondták, hogy szerencsére nem volt olyan pillanat, amikor úgy tűnt, hogy minden széthullik, hiszen számukra a család mindennél fontosabb. Ha a családi kötelék egyszer veszélybe kerülne a vállalkozás miatt, akkor a családot választanák.
6	Szülő-beosztott és szülő-gyermek viszony	A válaszadók szerint külön kell választani az üzletet és a családi életet. A szülő-beosztott és a szülő-gyermek kapcsolatot a vállalkozás képes megerősíteni, mert többet tudnak egymásról. Ugyanakkor néha nagyon nehéz kezelni. A generációs különbségek sok esetben vitákhoz vezethetnek.
7	Munkavállalók és partnerek viszonyulása a generációváltáshoz	A munkavállalók viszonya a generációváltáshoz több esetben azt eredményezte, hogy a generációváltás után néhány éven belül szinte a teljes addigi munkatársi kör kicserélődött. Ennek oka az lehet, hogy a kollégák nem szerettek volna az utóddal egy irányba haladni. Továbbá kiválthatja még a távozást az utódok más munkastílusa és elvei. Más esetben a partnereknek időbe telt ugyan, de végül elfogadták az utódokat, és van, ahol alapvetően zökkenőmentesen zajlott le a folyamat. Közös érdek, hogy a kapcsolat gördülékenyen folytatódjon tovább. Néhány partnert elveszítettek, de a magánemberi kapcsolatok velük is megmaradtak.
8	Vállalkozásról beszélni tabutéma-e valamikor?	A vállalkozások felénél a vasárnapi ebéd az olyan idő, amikor tabu a vállalkozás. <i>„Ez nekünk, nőknek fontos igazán. Olyankor inkább vagyunk nők, mint cégvezetők.”</i> A vállalkozások másik felénél pedig semmikor sem tabutéma a vállalkozás, minden esetben szóba jöhet.

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

2.3. AZ INTERJÚK ALAPJÁN MEGFOGALMAZOTT KÖVETKEZTETÉSEINK

A sikeres családi vállalkozások mögött sikeres család áll, ezt láthatjuk az interjúkból. Minden esetben támogatta a család az alapító vállalkozói szándékát. Minden családtagnak megvan a maga feladata a vállalkozásban, a gyermekek szinte beleszólnak a cégbe. Mégis számos nehézségről számolnak be a válaszadók:

- A generációváltás előtt álló cégek egy részét 2000 után alapították. E cégeknél az alapítók még aktív korúak, ők a vállalkozások vezetői. Természetes, hogy egyelőre nem gondolnak a staféta átadására. Nincsenek terveik erre vonatkozóan, amit azonban szükséges lenne előre átgondolni.
- Az 1990 körül alapítottak esetében többnyire megtörtént a váltás, aminek többféle hajtóereje volt (betegség, döntés, stb.).
- Noha számos pozitív és elfogadó esetet említenek meg, az utódok egy részét nehezen fogadták el a cégnél régóta dolgozók és a partnerek is.
- Egy esetet kivéve, nem volt sem stratégia, sem határidő kitűzve a generációváltásra.

- A családi és a munkahelyi kapcsolat összeegyeztetése nem könnyű, ennek az egyensúlynak a fenntartására nagyon érzékenyek és figyelnek. Az a véleményük, hogy külön kell választani az üzletet és a családi életet. Néha a generációk eltérő céljai, tervei, gondolkodása okoz nehézséget. A családi szabadidőben a vállalatról való beszélgetés eltérő: van, ahol bármikor lehet erről beszélni, van, ahol a „vasárnapi ebédnél” – főleg a hölgyek kérésére – nem téma.

A kapott eredményeink és mások kutatási eredményeinek összehasonlítása során az alábbi következtetésekre jutottunk.

Bogdány és munkatársai (2019, 78) kutatásuk eredményeképpen azt állapították meg, hogy „jellemző, hogy az utód, belépése előtt már belelát a vállalkozás tevékenységébe, ismerkedik annak bizonyos feladataival”. Továbbá arra is felhívták a figyelmet, hogy az általuk vizsgált vállalkozások harmadánál történt meg a feladatok átadásával együtt a tulajdonátadás is. Az általunk vizsgált családi vállalkozások esetében az utódokat szintén bevonják a vállalkozás működésébe, viszont az általunk vizsgált generációváltást megvalósított családi vállalkozások esetében az utódlással a tulajdon átadása is lezajlott.

Noszky (2017) kutatása eredményeképpen arra a következtetésre jutott, hogy a vizsgált cégek 2/3-a nem rendelkezik utódlási tervvel. Azt is megállapította, hogy az utódkijelölésre vonatkozóan azok a cégek állnak közelebb a generációváltáshoz, ahol a jelölt(ek) már gyermekként is részt vettek a működésben. Az általunk vizsgált generációváltás előtt álló családi vállalkozások szintén nem alakítottak ki tervet a generációváltás tekintetében, viszont a lehetséges utódok már a vállalkozásban aktívan részt vesznek, és lehetőséget látnak az átadásra a jövőben.

A tanulmány az elődök és a nextgen közötti összhang megteremtése témára fókuszálva végzett kutatás eredményeit mutatta be. Az interjúkból kapott válaszokból azt láthatjuk, hogy a generációk közötti együttműködés számos kihívást rejt magában. Az összhang csak mindkét fél – alapítók és követők – közös tapasztalással, sőt, családi jellegéből adódóan, egymás iránti szeretetével valósítható meg.

3. ÖSSZEZGÉS

Tanulmányunk témája a családi vállalkozások egyik krízis időszakának, az átadásnak a vizsgálata. Célja a jó minták megmutatásának a lehetősége családi vállalkozásokban dolgozó, eltérő generációkhoz tartozó családtagok közötti összhang megteremtésének a lehetőségére. Ennek érdekében egyrészt áttekintettük a családi vállalkozások alapvető fogalmi körét, majd trendjeit (ez utóbbi érdekében két nemzetközi kutatási jelentést használtunk fel). A generációk közötti összhang vizsgálata érdekében kiegészítettük mindezt tíz családi vállalkozás körében végzett interjúkkal.

Főbb eredményként elmondhatjuk, hogy a sikeresen működő családi vállalkozások mögött sikeres család áll, ahol a különböző életkorú és szerepű családtagok mindannyian kiveszik a részüket a vállalkozásból. A viszonylag fiatal

vállalkozók már felnőtt gyermekei fokozatosan vonódnak be az egyre felelősségteljesebb feladatokba. Elfogadtatásuk mind a munkavállalókkal, mind a partnerekkel folyamatos figyelmet igényel. A már lezajlott generációváltások résztvevői szerint a családi és a vállalkozói szerepek közötti egyensúly az összhang és a sikeresség feltétele. A családi kapcsolatot erősítheti a közösen működtetett vállalkozás, ugyanakkor súrlódási felület is.

Fontos következtetés, hogy a vizsgált vállalatoknak szükségük lenne olyan információra, tapasztalat-megosztásra, amely ráirányítaná a figyelmüket az utódlástervezés fontosságára, a fiatal generáció felkészítésére, a türelemre és megértésre az alapítók szerepét illetően, továbbá a nextgen közösségek adta lehetőségekre. Erre számos szervezet és képzés is a rendelkezésre áll (Polster-Konczosné, 2018b).

Kutatásunk korlátjaként említhetjük a minta relatíve alacsony voltát. Ugyanakkor a vállalkozások előd és utód tulajdonosai/vezetői nyitottak voltak a generációváltással kapcsolatos tapasztalataik megosztására. Ezért bízunk abban, hogy tanulmányunk jó példát szolgáltató más, a generációváltás alatt és előtt álló családi vállalkozások számára.

A jövőbeli kutatási irányok között szerepel a családi érzelmi többlet (socioemotional wealth, Polster-Konczosné, 2018a), valamint a női szerepeknek a vizsgálata családi vállalkozások körében.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bogdány E. (2014) *Átadni tudni kell! Vezetői szerep átadás a hazai kis- és középvállalkozásokban*. Doktori értekezés. Pannon Egyetem, Veszprém.
- Bogdány E.-Csizmadia T. (2017) A kis- és középvállalkozások vezetésének változása az utódlás aspektusából. In: Vilmányi M.-Kazár K. (szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged. 38-57.
- Bogdány E.-Szépfalvi A.-Balogh Á. (2019) Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 5, 2, 72-85. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.02.06
- Csákné Filep J. (2012) *Családi vállalkozások - fókuszban az utódlás*. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Dai, G.-Tang, K. Y.-DeMeuse, K. P. (2011) Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30, 4, pp. 366-380.
- Gersick, K. E.-Davis, J. A.-Hampton, M. M.-Lansberg, I. (1997) *Generation to generation, Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Goffee, R. (1996) Understanding family businesses: Issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2, 1, pp. 36-48. <https://doi.org/10.1108/13552559610110709>

- Konczosné Szombathelyi M. (2015) Családi vállalkozások generációváltásának kockázata. In: Tompos A.–Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): *A tudomány és a gyakorlat találkozása*. Kautz Gyula Emlékkonferencia (2014. június 17.) elektronikus formában megjelenő kötete. Széchenyi István Egyetem, Győr. <https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/KSZM.pdf> Letöltve: 2020. február 11.
- Konczosné Szombathelyi M.–Kézai P. (2018) Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas*, 3, 48–76. DOI: http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_3.
- Konczosné Szombathelyi M.–Reisinger A.–Ablonczyné Mihályka L.–Rámháp Sz.–Bite P.–Polster Cs. (2018) Családi vállalatok: regionális beágyazódás és nemzetköziesedés. *Prosperitas*, 3, 77–96. DOI: http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_4.
- Kovács N.–Reisinger A. (2014) Felsőoktatási hallgatók vállalkozói karrierelvárásait befolyásoló tényezők feltérképezése. *Társadalomkutatás*, 32, 3, 278–294. DOI: <https://doi.org/10.1556/tarskut.32.2014.3.5>
- Krankovits M.–Gyimesi Á.–Konczosné Szombathelyi M. (2020) Családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma – oktatási szempontból. *Multidiszciplináris Kihívások Sokszínű Válaszok, BGE, Online folyóirat*, 1, 71–89. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.06>
- Makó Cs.–Csizmadia P.–Heidrich B. (2016) Succession in the Family Business: Need to Transfer the ‘Socio-Emotional Wealth’ (SEW). *Vezetéstudomány*, 47, 11, 16–28. DOI: 10.14267/VEZTUD.2016.11.03
- Mandi, A. R. (2008) *A Case Study Exploring Succession Planning*. George Washington University, Washington DC.
- Martinez, J.–Stohr, B.–Quiroga, B. (2007) Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20, 2, pp. 83–94. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00087.x>
- Nagy A. Sz.–Tobak J. (2017) Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 9, 2, 188–196.
- Németh K. (2017) *Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői*. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Németh K.–Németh Sz. (2018) Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 5, 3, 24–47. http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_2.
- Noszkay E. (2017) Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48, 6–7, 64–72. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.06.08
- Polster Cs.–Konczosné Szombathelyi M. (2018a) The Impact of Socioemotional Wealth on the Succession (Studies Among Three Hungarian Family Businesses). In: Dobrai K.–László Gy.–Sipos N. (szerk.): *Ferenc Farkas International Scientific Conference Proceedings*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs. pp. 646–660. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/ffkonf/ffisc2018_fin.pdf Letöltve: 2020. február 11.
- Polster Cs.–Konczosné Szombathelyi M. (2018b) Organizations supporting family businesses. In: Reisinger A.–Happ É.–Ivancsóné Horváth Zs.–Buics L. (szerk.): *Sport – Gazdaság – Turizmus. A Kautz Gyula Emlékkonferencia 2017. június 8. elektronikus formában megjelenő kötete*. Széchenyi István Egyetem, Győr. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/ffkonf/ffisc2018_fin.pdf Letöltve: 2020. február 11.
- Stewart, A.–Hitt, M. A. (2012) Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family Firms. *Family Business Review*, 25, 1, pp. 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>.

- Teal, E.-Upton, N.-Seaman, S. (2003) A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth U.S. family and non-family firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 2, pp. 177-195.
- Wieszt A. (2020) Fontos, hogy mi családi cég vagyunk?” – családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány*, 51, 2, 60-73. DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.02.05
- Zajac, E. J. (1990) CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11, 3, pp. 217-230. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110304>

INTERNETES FORRÁSOK:

- <https://www.fbn-i.org/>
- <http://kpmg.com/>
- <http://pwc.com/>
- Csiki G. (2019) Új rakétákat kaphat a magyar gazdaság motorja. <https://www.portfolio.hu/uzlet/20190911/uj-raketakat-kaphat-a-magyar-gazdasag-motorja-400373> Letöltve: 2020. szeptember 4.
- KPMG (2018) *European Family Business Barometer: Embracing Innovation*. 7th Edition. www.kpmg.com/familybusiness Letöltve: 2020. február 11.
- KPMG (2019) *European Family Business Barometer: Succession top of mind as business families eye their legacy*. 8th Edition. www.kpmg.com/familybusiness Letöltve: 2020. február 11.
- PwC (2018) *Global Family Business Survey: The value effect*. www.pwc.com/fambizsurvey2018 Letöltve: 2020. február 11.
- PwC (2019) *Global Nextgen Survey*. www.pwc.com/nextgensurvey Letöltve: 2020. február 11.