



MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK, SOKSZÍNŰ VÁLASZOK

18  57

BGE



2020



1. szám

Online folyóirat

Szerkesztette: VÁGÁNY Judit Bernadett, PhD - FENYVESI Éva, PhD

Borító: FLOW PR

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék

Felelős kiadó: FENYVESI Éva, PhD
a Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék vezetője

ISSN 2630-886X

2020.

**CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK GENERÁCIÓVÁLTÁSA, MINT
KOMPLEX PROBLÉMA – OKTATÁSI SZEMPONTBÓL**

**CHANGE OF GENERATIONS IN HUNGARIAN FAMILY
BUSINESSES AS A COMPLEX PROBLEM - FROM
EDUCATIONAL POINT OF VIEW**

**KRANKOVITS Melinda - GYIMESI Áron - KONCZOSNÉ
SZOMBATHELYI Márta**

Kulcsszavak: *családi vállalkozás, generációváltás, oktatás, digitalizáció*

Keywords: *digitalization, family business, succession, education*

JEL kód: *M1*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.06>

ÖSSZEFOGLALÓ

Közel egy évtizede jelentek meg a magyar szakirodalomban az első értekezések arról, hogy a hazai családi vállalkozások alapító-tulajdonosainak fel kell készülniük a generációváltásra. A hazai kekv-szektornak körülbelül 60%-át teszik ki a családi vállalkozások, és ezeknek hozzávetőlegesen 40%-ánál lenne esedékes a generációváltás, azaz vagy már megtörtént az átadás-átvétel családon belül, vagy a közeljövőben fog megtörténni (KÁSA et al., 2018). Ezzel szemben a legfrissebb kutatások szerint is csak az érintett vállalkozások egyharmada foglalkozik egyáltalán az utódlás kérdésével. Pedig az idő vészesen fogy. Az utódlás folyamatát meg kell kezdeni, hiszen az átmenet éveket vesz igénybe, miközben fel kell készíteni a vállalatot a digitalizáció globális kihívásaira is a hosszú távú túlélés érdekében.

De vajon elérhető-e az a tudás, ami lehetővé teszi a professzionális generációváltást? Támogatja-e, motiválja-e az alapítókat és az utódokat a folyamat során könnyen elérhető ismeretanyag, legjobb gyakorlat, elméleti háttér?

A kutatás célja – a családi vállalkozások definiálását és a generációváltás elméletének a bemutatását követően – összefoglalni azokat az informatikai rendszereket, menedzsment módszereket, oktatási programokat és internetes ismeretforrásokat, amelyek megléte, alkalmazása megkönnyíti a generációváltás folyamatát.

Alapvetően a szakirodalmi elemzés és a desk research kutatás az alapja a munkánknak.

A generációváltás oktatási területeit vizsgálva felderítjük a nemzetközi és a hazai, online és „coach” típusú vezetői tréningeket. Azt tapasztaljuk, hogy Magyarországon kis számban találunk módszertani szempontból igényes eszközöket, programokat, amelyek felkészíthetnék a generációváltásra a családi vállalatokat.

SUMMARY

For nearly a decade, the first publications in Hungarian literature have appeared and highlighted that the founders of family businesses have to be prepared for the change of generation. Family businesses takes about 60% of the Hungarian SME sector, and approximately 40% of them is involved or will be involved in the generational change (the transfer or takeover has already taken in the family or will happen in the near future). In contrast, according to the latest researches, only one third of the family businesses are dealing with the issue of succession. The time is running dangerously. The process of succession must begin because the planned smooth transition takes years, while the company has to be prepared for the global challenges of digitalisation for long-term survival.

Is the knowledge available that enables professional generation change? Does easy access knowledge, best practice, theoretical background support, motivate the founders and the successors during the process?

The aim of the research – after defining family businesses and presenting the theory of generational change – is to summarize the IT systems, management methods, educational programs and Internet resources that exist and facilitate the process of generational change.

As our methods, basically, we applied literature analysis and desk research. Examining the educational areas of generational change, we explore international and domestic, online and “coach” leadership trainings. We find that in Hungary there is only a small number of methodically demanding tools and programs that could prepare family companies for the change of generations.

BEVEZETÉS

A generációváltás sohasem volt még aktuálisabb a magyar családi vállalkozások számára, mint manapság. A rendszerváltáskor alapított és azóta talpon maradó hazai vállalkozások alapító-ügyvezető tulajdonosai ezekben az években lépnek nyugdíjas korba (CSIZMADIA et al., 2016). A családi vállalkozások 40%-ánál nem halogatható tovább az utódlás kérdése (BUDAPEST LAB, 2017). Ezzel szemben a hazai családi vállalkozások kétharmada nem foglalkozik az utódlás gondolatával (BOGÁTH, 2016; NOSZKAY, 2017). Pedig az utódlás kérdése az egyik legnehezebb feladat, ami egy vállalat életében bekövetkezik (BRACCI – VAGNONI, 2011). Vajon mi az oka az elutasításnak? A következő fejezetekben három fő okot, problémagócot azonosítunk, ami választ adhat erre a kérdésre. Mindhárom a tudás és ismeret hiányára vezethető vissza, hiszen a legtöbb magyarországi családi vállalkozás az első generációváltását éli át, és meglehetősen kevés támpontot, külső segítséget kapnak ehhez a konfliktusokkal terhelt feladatcsokorhoz. Már a gondolati síkon elvesznek a Mit?, Kinek?, Hogyan? útvesztőjében.

SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

A családi vállalkozások utódlással, generációváltással kapcsolatos problémaköre számos olyan összefüggést érint, amelyek háttere nem érthető meg a családi vállalkozások jellemzőinek áttekintése nélkül, hiszen a családi vállalkozások más értékek mentén tevékenykednek, mint a gazdaság egyéb szereplői. És noha méretük, piacuk, működésük tekintetében jelentősen eltérhetnek egymástól, a generációváltás valamennyi vállalkozás esetében jelentős terhet ró a benne résztvevőkre. A következő fejezetekben a családi vállalkozások ismérveit, generációváltásának motivátorait, tényezőit, következményeit vesszük górcső alá, a nemzetközi példák mellett nagy hangsúlyt fektetve a hazai tapasztalatokra.

A családi vállalkozások ismérvei

A családi vállalkozások az európai magánfoglalkoztatás fontos részét képezik (az összes munkahely átlagosan 40–50%-a). Az adósságfinanszírozással ellentétben újra befektetik a nyereséget, előnyben részesítik a saját tőkét. A felelősségteljes tulajdonosok a hosszú távú stratégia miatt az érdekelt felek érdekeit tartják szem előtt, ideértve a munkavállalókat, az ügyfeleket, a részvényeseket és a helyi közösségeket is. A vállalkozói kultúra természetes inkubátorai elősegítik az európai vállalkozók következő generációját. Létfontosságú, hogy az üzleti oktatás mellett elfogadott téma legyen a tulajdonosi oktatás. Az európai családi vállalkozások úgy vélik, hogy kulcsfontosságúak a tulajdonosi oktatás fejlesztése érdekében tett lépések, fontos, hogy az érdekelt felek jobban megértsék a vállalatok tulajdonosainak felelősségeit és lehetőségeit. (COM 2001, 2001)

A családi vállalkozások pontos meghatározására nincs általános érvényűen elfogadott definíció. A különböző meghatározások központi eleme a családi befolyás érvényesülése a tulajdonosi szintű döntéshozatalban. Az Európai Bizottság 2009-ben fogalmazta meg a családi vállalkozások kategorizálására vonatkozó ajánlását, amely a családi befolyás

mellett a család legalább egy tagjának az operatív menedzsmentben való részvételt is feltételül szabja (VÁGÁNY et al., 2016).

A Kontinens nyugati felén a családi vállalkozások ugyan országoként eltérő mértékben veszik ki a részüket a gazdasági tevékenységből, de minden országban meghatározó a gazdasági teljesítményük: a vállalkozások 70-80%-a családi vállalkozás, a foglalkoztatás 40-50%-ért felelősek és a GDP-hez való hozzájárulásuk 30-70% (CSÁKNÉ FILEP et al., 2018).

A családi vállalkozások esetében a családi és az üzleti célokat egyidejűleg, párhuzamosan kell kezelni, hiszen azok nem válnak el egymástól, viszont komplex módon hatnak egymásra. „Az általánosságban vett vállalkozás (entrepreneurship) és a többgenerációs családi vállalkozás (family business) jelentősen különböznek egymástól. Ez utóbbi számára a vállalkozás nem csupán arról szól, hogy egy egyén felépít egy üzletet, amit aztán elad, hanem olyan családi kollektív felelősségvállalás, ahol a tagok hosszú távon gondolkodnak, állandó innovációval a fenntarthatóságra törekszenek, hogy a vállalkozást a következő generáció is tovább tudja vinni. A családi vállalkozást így az innováció és a tradíció kombinációjának tekinthetjük” (KONCZOSNÉ et al., 2018, 78).

A hétköznapiakban kritikus dimenzióknak mutatkozik a családtagok egymás közötti viszonyrendszere, valamint a család és az alkalmazottak közötti relációk sora. Ezek kezelésének a leghatékonyabb eszköze a stakeholderok közötti nyílt kommunikáció (KANSIKAS – KUHMENEN, 2008). Ugyancsak központi jellemző a tulajdonosi jogok kezelése (megtartása, átadása) és az azokból következő hatalmi eszközök direkt és szimbolikus hatása (CSIZMADIA et al., 2016). Heidrich és társai vizsgálták a paternalista vezetői stílus és az utódok emberi tőkéje összefüggését (HEIDRICH et al., 2018). A Konczosné és Kézai által vizsgált családi vállalatok esetében „a családi cégek jelenlegi sikeres működése azon múlt, hogy a családtagok össze tudták hangolni egymással a személyes érdekeiket, illetve alá tudták rendelni azokat a családi vállalkozás érdekének” (KONCZOSNÉ – KÉZAI 2018: 73). Németh és Németh (2018) vizsgálták a professzionalizáció jelentőségét, annak növekedésre, nemzetköziesedésre, innovációs teljesítményre gyakorolt hatását (NÉMETH – NÉMETH, 2018).

Felkészülnek az utódok

A családi vállalkozások száma Magyarországon 28.276 és 34.502 közé tehető (KÁSA et al., 2017). A hazai kkv-szektorban körülbelül 60%-át teszik ki és ezeknek hozzávetőlegesen a 40%-a generációváltó, azaz vagy már megtörtént egy átadás-átvétel családon belül, vagy a közeljövőben, tíz éven belül fog megtörténni. Ezek a vállalkozások a családi vállalkozások közül a magasabb árbevételűek, több embert foglalkoztató vállalkozások, viszonylag nagy múlttal rendelkeznek. A generációváltó családi vállalkozások legnagyobb arányban a központi régió kivételével találhatók, főként tradicionális iparágakban működnek, nagyobb arányban szolgáltatási területen. A magyarországi családi vállalkozások működése, szellemisége nem különbözik a más tulajdoni háttérű vállalkozásokétól, szemben a hagyományos értékeket és a hosszútávú

fennmaradás szempontjait statisztikai módszerekkel kimutathatóan előtérbe helyező nyugat-európai családi vállalatokkal (BUDAPEST LAB, 2017).

A generációváltó családi vállalkozásokban (ahol esedékes az utódlás 10 éven belül, vagy már az elmúlt 5 évben megtörtént) a vezetést leginkább a családon belül adják át részben (26%) vagy teljes mértékben (55%). 12,8%-uk tervezi csak, hogy külső vezetőnek adja át a vezetés részben vagy egészében. Azonban teljes kifelé történő átadást követően sem biztos, hogy a vállalkozás elveszíti családi jellegét, ugyanis a tulajdon attól megmaradhat (KÁSA et al., 2018, 29).

Kása és társai által készített felmérésben a generációváltó családi vállalkozások egy részét úgy definiálták, mint 20 fő alatti és 300 millió Ft bevétel alatti vállalkozások. Ezek a vállalkozások a többi generációváltóhoz képest nagyobb arányban vannak jelen a központi régióban és a Dél-Alföldön, kisebb arányban vannak viszont az Észak-Alföldön és a Közép-Dunántúlon. Nagyobb arányban vannak jelen a tudásintenzív iparágakban, építőiparban, míg jelentősen kisebb az arányuk a kereskedelem, feldolgozóiparban, mezőgazdaságban, és általában az iparban a szolgáltatásokhoz képest. Ezeket a vállalkozásokat leginkább 1990-1999 között alapították (KÁSA et al., 2018, 32). A magyar családi vállalkozások 89%-a mikro- vagy kisvállalkozás. A tevékenységüket munkaintenzív szektorokban végzik: közel kétharmaduk a mezőgazdaságban, a vendéglátásban és a kereskedelemben érdekelt (TOBAK et al., 2018), az átlagos foglalkoztatotti létszám adatuk 12-13 fő (BUDAPEST LAB, 2017). Ezek alapján, a magyar családi vállalkozások menedzsment profilja mikrovállalatokra jellemző módon, a centrális erőtéren alapszik, egy karakteres vezetővel, szignifikáns mértékű informális kapcsolattal, kevés explicit tudás elemmel és nem formalizált folyamatokkal (BRACCI – VAGNONI, 2011). A generációváltás, az utódlás tekintetében ez a – méretgazdaságosság és hatékonyság szempontjából egyebekben megkérdőjelezhetetlen – menedzsment modell rengeteg deficitet rejt magában. Hogyan lehet helyettesíteni egy helyettesíthetetlen vezetőt, főleg, ha a vállalat teljesítménye a hiányában értelmezhetetlen? Az utódlás akkor kezelhető a legkönnyebben, ha a vállalat gyakorlatilag eladásra érett, átadható állapotban van. Megfelelő a tőkehelyzete, működnek a vezetői szintek, biztonsággal üzemelnek a folyamatok, elérhetőek az információk, delegáltak a kapcsolatok. A magyar kisvállalatok esetében ezek a feltételek jellemzően nem adóttak: 30%-uk egyáltalán nem hajtott végre innovációt az elmúlt két évtizedben, amely mentén üzleti vagy szervezeti tekintetben fejlődhetett vagy megerősödhetett volna (BUDAPEST LAB, 2017).

A generációváltás kérdésével mégis valamennyiüknek szembe kell nézniük. Igaz, Bálint 2006-os kutatása alapján az utódlás nem az egyetlen alternatíva a kiöregedő alapító-tulajdonos számára. Azt tapasztaljuk, hogy 7 milliárd forint árbevétel felett inkább az eladást választják a tulajdonosok, továbbá minél fiatalabb a tulajdonos, illetve minél nagyobb a verseny az adott piacon, annál nagyobb a valószínűsége az eladásnak az utódlással szemben (GUBÁNYI et al., 2014).

Hosszú folyamat, sokismeretlenes feladvány

A nemzetközi szakirodalom alapján a kisvállalatok mindössze 30%-a éli túl az első generációváltást, és mindössze 15%-uk a másodikat (BRACCI – VAGNONI, 2011). Vagyis a vállalat fenntarthatóságának az egyik legfontosabb feltétele a generációváltásra való felkészültség és annak gyakorlata (UNGERER – MIENIE, 2018). A generációváltás komplex mivoltát mi sem érzékelteti jobban, mint az a nagy számosságú súlyozási kísérlet, amely a generációváltás keretrendszerének megértésére, meghatározására született. A generációváltás problémaköre jellegében sokdimenziós. A résztvevők, azok viszonyai, kölcsönös függőségei és folyamatot befolyásoló pszichológiai tényezők teszik a generációváltást problematikusnak (ZINIEL – WOITHOFER, 2017). Abban viszont konszenzus látszik a szakirodalom alapján, hogy a generációváltásra való felkészülés legfontosabb feltétele az idő (BRACCI – VAGNONI, 2011). Hosszú időt vesz igénybe, míg az átadó (alapító-tulajdonos-ügyvezető) és az utód felkészül az átadásra és mindketten megbirkóznak az utódlás pszichológiai vetületeivel, felmerülő döntési helyzeteivel és tanulási feladványaival (CSIZMADIA et al., 2016).

Az utódlás, mint elméleti folyamat, három fázisra bontható: jogutód kiválasztása, jogutód kinevelése, a hatalom átadása (NÁBRÁDI et al., 2016). Csak a nagyon tudatos családok készítették fel a következő generáció tagjait már a gyerekkoruktól fogva a vállalkozás átvételére. Az utódlás stratégiai, hosszú távú modellje alapján, a folyamat már az utódok gyakornoki alkalmazásától kezdve a vezetői szintek kipróbálásán keresztül a vezetés, majd a tulajdon átadásáig tart, átölelve akár 15-20 évet (CSIZMADIA et al., 2016; NÁBRÁDI et al., 2016). Gyakoribb az utódlás taktikai levezénylése kettő - négy év alatt. A kiválasztott utód ebben a modellben is egyre több felelősséget kap, és végigmegy a Segítő – Menedzser - Vezető úton, miközben folyamatos visszajelzésekkel segíti őt a kivonuló és az egyedüli irányítóból egyre inkább elnöki, majd tanácsadói szerepbe húzódnó, átadó (Uralkodó – Átruházó - Tanácsadó) alapító-tulajdonos (MICHAUD et al., 2017; BOGÁTH, 2016).

A sikeres generációváltás legfontosabb előfeltétele a generációváltásra vonatkozó stratégia, ami mentén irányítható a folyamat (CSIZMADIA et al., 2016), valamint a stakeholderek elköteleződése (KANSIKAS – KUHMENEN, 2008). Nagyban megkönnyíti a folyamatot, ha a vállalat vezetése tiszta, átlátható, formális szabályok szerint végzi a tevékenységét, élesen elválasztva a családi tanács, a cégvezető és az igazgatóság szerepköréit, nem beszélve a családi chartának a vonatkozó rendelkezéseiről és azok betartásáról (MAGGIONI, 2016).

A családi vállalkozások sok esetben az utódlás kapcsán szembesülnek a vezetés és a tulajdonosi érdek, a kockázat, a garancia, a vagyonmegosztás vagy a stratégia kérdéseivel. Amíg az alapító egy személyben viselte a terheket, gyakran fel sem merült a családi alkotmány intézménye, a családi tanács, a bizalmi vagyonkezelés alkalmazása, a tulajdon átadása, a feladatmegosztás, a jövőképek ütköztetése. Ezen intézmények kialakítása érett gondolkodást és bevonódást követel meg valamennyi résztvevőtől, hiszen olyan témákban kell közös álláspontot kialakítani, amelyek gyakran érintenek érzékeny emberi

vagy bonyolult jogi, gazdasági problémákat. A generációváltás – formális, vagy kevésbé formális módon – olyan menedzsment technikák alkalmazását kényszeríti ki a családi vállalkozás tulajdonosaiból, amikre korábban nem volt szükségük és amelyeket illetően kevés tudással bírnak.

A leköszönő tulajdonos nézőpontjából az érzelmi elengedés mutatkozik a legnehezebb feladványnak (WIESZT – DRÓTOS, 2018). Gyakori gátló tényező a bizonytalanság, amely leginkább az utód kiválasztásában, a jövőképből, az átadás időzítésében, egyáltalán az átadás, mint gondolat helyességében (CSÁKNÉ FILEP – SZIRMAI, 2006) jelentkezik, valamint a hatalom elvesztésétől való félelem (GUBÁNYI et al., 2014). Az alapító számára a legnehezebb és egyben a legfontosabb lépés a tulajdonosi jogok - vagyis a legnagyobb hatalmi tényező átadása. Ezzel a lépéssel válik teljessé az utód számára vállalati erőforrások feletti befolyás (KANSIKAS – KUHMENEN, 2008).

Az utód esetében az alkalmasság megannyi kritériumának való megfelelés jelent stresszhelyzetet. Ahhoz, hogy az utódlás megtörténhessen, az utódnak egyrészt képesnek kell lennie a vállalat átvételére. Egy kanadai tanulmány szerint a legfontosabb szempontok a vezetési képesség, az elkötelezettség, majd a képzettség és a vállalat ismerete (CHRISMAN et al., 1998). Az utód legfontosabb személyiségjegyeit egy lengyel kutatásból hivatkozunk: szorgalom, gyakorlati tapasztalat, etikusság, bátorság, kreativitás, pontosság, vállalkozó szellem, elkötelezettség, szervezetfejlesztési készség. Az utód legfontosabb készségeként az érzelmi intelligencia kristályosodik. Az alkalmassági, sikerességi tényezők közül gyakran visszaköszön a jó kommunikáció, a nyitottság és a stratégiaalkotás képessége (WIECEK-JANKA, 2016).

A családi vállalkozások utódlása során a leggyakrabban a család valamelyik tagja veszi át a stafétát. Az alapító tulajdonos gyerekének van a legnagyobb esélye erre (BRACCI – VAGNONI, 2011). A magyarországi felmérés alapján az esetek 50%, (BUDAPEST LAB, 2017) más tanulmány szerint 71%-ában (WIESZT – DRÓTOS, 2018) az alapító leszármazottja folytatja a vállalkozást. Ezt indokolja a családi vállalkozások külsősök iránti bizalmatlansága, befele fordulása, valamint a Tagiuri és Davis három körös modelljében ismertetett, a tulajdon, a vállalat, a család bonyolult összefüggéseinek a rendszere. A modell összefoglalja a konfliktusokat, ahol a család, mint alrendszer befolyással van a másik két alrendszerre (CSÁKNÉ FILEP et al., 2018).

A legfontosabb és legnehezebb kihívásnak mégis a tudás- és az ismeret átadása tűnik. Az alapító tulajdonos - a KKV-k esetében kimondottan jellemző módon – olyan vállalati kultúrát erősít, amely megnehezíti ezt. Erősíti ezt az az adat is, miszerint jellemzően háromszor annyi időt tölt egy családi vállalkozás vezetője vezetőként a cég élén, mint más menedzser egy más tulajdonosi hátterű vállalatnál (BRACCI – VAGNONI, 2011). A magyarországi családi vállalatok esetében ez közel 30 évet jelent. A tudásátadás azért kimondottan fontos, mert a vállalat versenyképességét az explicit tudás mértéke és kezelése határozza meg, beleértve a know-how-t, a kapcsolatrendszert, a belső viszonyok ismeretét, a technológiát, a piaci ismereteket. A tudásátadás a kisvállalatok esetében azért ütközik nehézségekbe, mert nincs meg a tudásmegosztás kultúrája és feltételrendszere:

hiányos a menedzsment kultúra, nincs megfelelő információs rendszer, elégtelen mértékű a bevonás és a bevonás feltételeként a bizalom. Az információ egyetlen helyen gyűlik össze, a tulajdonos-ügyvezetőnél (BRACCI-VAGNONI, 2011). A családi vállalatok esetében az információ-megosztás még nagyobb nehézségekbe ütközik, mert a családi vállalkozásokra legjellemzőbb információ-megosztási technika a szocializáció, ami nemcsak a vállalati keretek között, hanem a család mindennapi élete során is zajlik (LAZÁNYI, 2015). Ebből ugyanakkor nem következik, hogy az utód a vállalkozással kapcsolatos minden releváns tudást rendszerezetten át tud venni.

A siker feltétele az innováció és a tudás

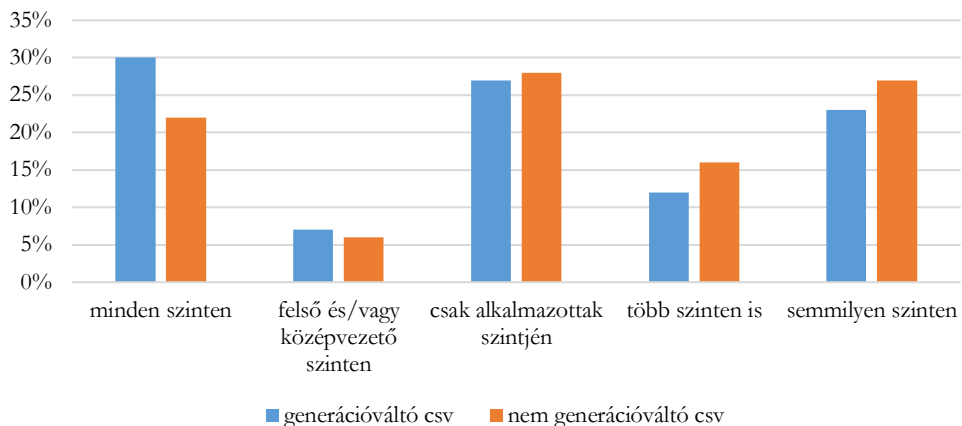
Az utódlás sikerességét azon mérhetjük le, hogy mennyire lesz sikeres a vállalat a generációváltást követően (ZINIEL – WOITHOFER, 2017). Az utódlás ugyanis – főleg, ha a vállalat életciklusának a változásával összhangban történik – sok esetben innovációval, megújulással jár együtt. A Samsung, a Porsche, az 1300 éves Housi szálloda és fürdő, vagy S&P500 vállalatainak, mintegy harmada (NÁBRÁDI ET AL., 2016) nem lehetett volna sikeres a ciklikus megújulás nélkül, évtizedeken, emberöltőkön keresztül. Az előző generáció tudása, ismerete, legjobb gyakorlata a folytonosság ígérését hordozza, konzervatív értékek gyanánt. Ehhez kell társulnia a megújulásnak és az innovációnak (FARKAS, 2015) már az új generáció munkája eredményeként.

A sikeres generációváltás mindezek alapján a család közös célja, közös érdeke. Ráadásul az elméleti megközelítés alapján mindössze három folyamatot kell helyes pályán tartani a siker eléréséhez: a tulajdon átadásának folyamatát (Mit?), az átadás formális kereteinek a felépítését (Hogyan?), illetve az utód bevonásának az ütemezett mivoltát (Kinek?) (CSIZMADIA et al. 2016). Valójában ez a három folyamat szakértők bevonása, tanácsadói segítség igénybevétele, tudás megszerzése nélkül, az egyedi élethelyzetekben, gyakran feldolgozhatatlan bonyolultságúvá válik.

Egyetértünk Noszkayval, hogy „az átörökítési hiányosságok többsége mögött a vonatkozó nem tudás, az ún. átörökítési kultúra teljes hiánya és a megfelelően elsajátítható modell és módszer az ok” (NOSZKAY, 2017: 70).

A családi vállalatok mentorálási igények tekintetében a generációváltó családi vállalkozók számára fontosak a jogi, a pénzügyi és a számviteli ismeretek, többek szerint hiányoznak az alapvető közgazdaságtani és menedzsment ismeretek, fejlődniük kellene kommunikációban és pénzügyi ismeretekben is (KÁSA et al., 2018).

Kása és társai kutatása rávilágít arra a különbségre, hogy a minden szinten képzést nyújtó családi vállalkozások körében nagyobb arányban vannak generációváltó vállalkozások, mint nem generációváltók. A semmilyen szinten nem képző családi vállalkozások körében nagyobb arányban vannak a nem generációváltók. Ez valójában utalhat a generációváltó családi vállalkozások magasabb mentorálási igényeire (1. ábra).



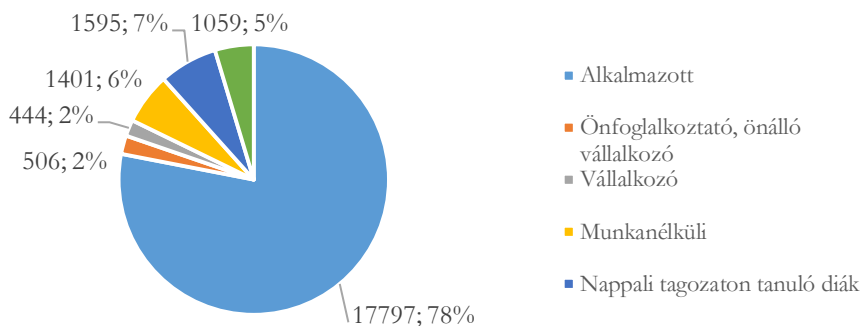
1. ábra. Képzések a családi vállalkozásoknál

Forrás: KÁSA et al., 2018, 39.

A jelenleg a magyar felsőoktatásban tanuló fiatalok döntő többsége (86,1%) alkalmazottként szeretne elhelyezkedni a végzést követően. Öt év elteltével az alkalmazotti státusz vonzereje lecsökken a vállalkozói elképzelések javára, a vállalkozást tervező hallgatók aránya 36,4 százalékra nő. Ez még mindig eléggé alacsony érték, tekintettel arra, hogy a generációváltó vállalkozásoknak leginkább a végzést követően azonnal szüksége van az utódra, nem pedig majd öt év múlva.

A végzettek fő foglalkoztatási státuszának vizsgálata azt is mutatja, hogy a döntő többség (kb. 78%) a megkereséskor alkalmazottként dolgozott. Az önfoglalkoztatók, vállalkozók aránya alig 2 százalékos (2. ábra) (VEROSZTA, 2013).

Bár a családi vállalkozások vezetői jellemzően nagy hangsúlyt fektetnek az utódok üzleti képzésére, ez sok esetben inkább odavezet, hogy a családi cég átvétele nem lesz vonzó karrierút a sokszor külföldi tanulmányokkal és tapasztalatokkal felvértezett fiatalok számára.



2. ábra. A végzettek aktuális munkaerő-piaci státusza (esetszám, százalék, N=23 042)

Forrás: VEROSZTA, 2013, 66.

KUTATÁSMÓDSZERTAN

A kutatásunk fókuszában a generációváltás tárgyában elérhető nemzetközi és hazai online képzési platformok, kurzusok állnak. Arra keressük a választ, hogy milyen segítséget kaphat egy vállalkozás a generációváltási projektjének végrehajtásában. A kutatásból kizárjuk a tanácsadók, coach-ok, ügyvédek körét. Figyelmünket az oktatási intézményekre, azon belül elsősorban az online kurzusok felé fordítjuk. Hipotézisünk az volt, hogy nagy számosságú, nagy létszámú és könnyen elérhető tanfolyamok sorát találjuk majd a generációváltás tematikájával.

Oktatási szempontból több platformon is érdemes megvizsgálni, hova fordulhat egy családi vállalkozás, ha segítséget szeretne kérni a generációváltás okán, hogyan tudja a hírnevét legjobban megőrizni, az értékeit „átmenteni” a jövőbe.

Az első vizsgálódás a nemzetközi piacon megtalálható online kurzusokat deríti fel, valamint a nemzetközi „coach” típusú vezetői tréningeket. A második a hazai piacon megtalálható még újdonságnak számító szintén face2face tréningeket mutatja be.

A kutatás során internetes kereséseket végeztünk. A nemzetközi vonatkozásokhoz a „*family business education*” kulcsszavakat használtuk és az angol nyelvű oldalakat preferáltuk a keresés során az elmúlt egy évből. A magyar vonatkozásban a „*családi vállalkozás oktatás*” kulcsszavakat használtuk, illetve szűkítettük a keresést a magyar nyelvű oldalakra az elmúlt egy évből. A nagy nemzetközi oktatási portálok releváns tananyagai mellett nemzetközi és hazai üzleti iskolák kínálatát elemezzük.

EREDMÉNYEK

A kutatásunk eredményei visszaigazolták a családi vállalkozások generációváltását illető, annak komplex, nehezen standardizálható jellegére vonatkozó, a szakirodalom áttekintésével megerősödő premisszáinkat. A családi vállalkozások generációváltása kapcsán ugyanis kisszámú, kics csoportos, coaching, illetve face2face jellegű képzési programokat találtunk, nem pedig általános, tömeges ismeretszerzésre épülő programokat. Mindezeket a következő fejezetekben mutatjuk be.

Ingyenes online kurzusok - MOOC

A nemzetközi gyakorlatban az e-learning definíciója kifejezetten az elektronikus (web alapú oktatási anyagok, videók, hanganyagok megosztása) kommunikációra építő képzésekre vonatkozik, de nem tesz különbséget az iskolai rendszerű vagy nem iskolai képzések közt. Hazánkban is előfordul az e-learning képzés például a jogosítvány megszerzésére irányuló tanfolyam formájában. Az iskolai rendszerű távoktatásos képzéseket a „distance learning” fogalommal írhatjuk le. Itt is az elektronikus kommunikáció kerül előtérbe, kerül a hagyományos oktatási formákat. A legtöbbet használt kifejezés a „blended learning”, ami az e-learning módszer és a hagyományos oktatási formák („classroom learning”, „face-to-face learning”) keveréke (Krankovits - Szörényiné, 2018).

Az egész életen át tartó tanulás (lifelong learning) uniós definíciója (COM 2001, 25) szerint ide tartozik minden olyan, az ember teljes élete során végzett tanulási tevékenység, amelynek célja a tudás, a készségek és a kompetenciák egyéni, társadalmi, polgári vagy munkavállalási perspektívából történő fejlesztése.

Az e-learning újabb evolúciós fejlődésének tekinthető a nyitott online kurzusok megjelenése, amely George Siemens és Stephen Downes nevéhez köthető. (Downes, 2010)

Mi a MOOC?

- Massive: Tanulók száma több, mint 100.000 fő lehet
- Open: Tanulható bármely kurzus, bárhol, bármikor
- Online: Valódi online tanulás, szemben a face2face vagy blended learning technológiával
- Course: Tanulási témakörök egy tudományos témában

A MOOC nagy tömegek számára kialakított, nyílt, online kurzus. A távoktatás új generációs formája egy nyitott (bárki számára hozzáférhető) oktatási rendszer, melynek keretében a résztvevők korlátlanul és ingyenesen férhetnek hozzá az online kurzusokhoz. A MOOC integrálja a szabadon elérhető internetes forrásokat, a kutató által vezetett tanulás előnyeit, illetve a közösségi hálózatokhoz való kapcsolódás lehetőségét.

Az LMS rendszerek (Learning Management System), melyek korábban bőven kiszolgálták az elektronikus tanulás minden funkcióját (regisztráció, letölthető és online tananyagok, kommunikáció az oktatóval, statisztikák), most már csak az adminisztrációs feladatokat veszik át a MOOC rendszerekből.

Míg az LMS nagymértékben centralizált, ehhez képest a MOOC decentralizált, a tanulói tevékenységek jelentős része az LMS-en kívül történik, a személyes blogok, közösségi oldalak, videó megosztók és virtuális világok csomópontjaiban. Az instruktork biztosít egy alap tananyagot, de jellemzően a résztvevők állítják össze a tartalmakat, az instruktork mindössze fűrkészi a további tevékenységet és reflektál a tanulókkal együtt. Jellemző a napi hírlevél, amelyben a tevékenység során feldolgozott linkek és a magyarázatok kerülnek kiküldésre. Az aktív részvétel rendkívül fontos, valamint az egyénileg kialakított tanulási és kapcsolati hálózat. Az élethosszig tanulás egyik lehetséges eszköze, mindazonáltal a cél itt a használható tudás megszerzése, és nem a kreditek gyűjtése. (LEVIN, L. (n.a.))

Mi található „family business” témakörben a MOOC platformokon?

Jellemzően Family Business témakörben szerveződő online kurzusok száma jelentős, itt a témakörökben megtalálható többek között a nemzeti jellemzők hatása, a konfliktuskezelés, kreativitás, kommunikációs technikák, alapítási stratégiák, emberek kezelése és a növekedés. Megjelentek a vizsgálódás szempontjából releváns témakörök:

- az átadás szabályai,

- az utód és a nem családi alkalmazottak szerepe (The roles of the incumbent, successor, and non-family employees),
- a család kezelése az üzlet irányítása alatt (Managing the family while managing the business) a sikeres túlélés (Surviving succession) (mooc-list.com)

Hazánkban az egyik élen járó kezdeményezés a MOOC kurzusokat illetően az Óbudai Egyetem égisze alatt működő Kárpát-medencei Online Oktatási Centrum adatbázisa, ahol szintén találunk a „gazdaság” kategória alatt meghirdetett kurzusokat. Itt főként menedzsment és azon belül a humán erőforrás menedzsment kerül előtérbe, mint a legtöbb érdeklődést kiváltó kurzusok. (K-MOOC, 2019).

Egyéb online szervezett kurzusok az interneten

A Family Capital 2015-ben megjelentetett egy listát a legjobb 25 iskoláról, amely szolgáltatást nyújt a családi vállalkozások részére – és vele együtt a sztár professzoraik névsorát. Ha ebből az illusztris listából indulunk ki, számos kiemelkedő szervezetet találunk, amelyek ma is aktívan szerveznek tanfolyamokat, kurzusokat családi vállalkozás témakörben. A teljesség igénye nélkül néhány igazán nagy intézmény:

Harvard Business School/Harvard University

Valószínűleg a világ legismertebb üzleti iskolája kiváló hírnévnek örvend a családi vállalkozások tanulmányozásával és kutatásával kapcsolatban is. A családi üzleti kurzusok közül a legnépszerűbb a következő generációs tagokkal együttműködő családi vállalkozások kérdése szerte a világon. Vezető professzor: John Davis (HBS, 2019).

IE Business School

A madridi székhelyű üzleti iskola szoros kapcsolatban áll a spanyol üzleti közösséggel, és éves tanulmányt készít a családi vállalkozásokról, amely nagy tiszteletnek örvend. Vezető professzor: Cristina Cruz Serrano (IE, 2019).

INSEAD

A világ egyik legjobb üzleti iskolája, az INSEAD egy lenyűgöző családi vállalkozás programmal is rendelkezik. A Wendel Nemzetközi Családi Vállalkozási Központja nagy tiszteletnek örvend, és célja az oktatási funkción túlmenően a családi vállalkozásoknak a globális gazdaságokban betöltött szerepének előmozdítása. Vezető professzorok: Morten Bennesen, André és Rosalie Hoffmann (INSEAD, 2019).

London Business School

Az Egyesült Királyság legmagasabb rangú üzleti iskolája – a Financial Times szerint – kapcsolódik a pénzügyi szolgáltatási szektorhoz, tekintettel annak a londoni gazdaságban fennálló meghatározó jellegére. Az elmúlt években azonban az LBS közös erőfeszítéseket tett a családi vállalkozások tulajdonosainak fiainak és leányainak vonzására. Vezető professzor: Nigel Nicholson (LBS, 2019).

Az előzőekben bemutatott intézmények kínálatában az *1. táblázatban* foglaltuk össze az online szervezett kurzusokat. Jellemző, hogy a kínált kurzusok a MOOC-tól eltérően

visszahozzák a face2face, coach típusú tréningeket, valamint jelentős különbség, hogy ezek kizárólag fizetős szolgáltatást kínálnak (ígencsak borsos áron).

1. táblázat. Online szervezett kurzusok, családi vállalkozás témában

| Program neve | Szervezet | Ár | Csoport | Jelleg | Helyszín | Időpont |
|---|----------------------------|-----------|---------|-----------|---|----------------------|
| Future Enterprise: Sustaining Multigenerational Success | Family MIT Sloan | 40000 USD | 4+ fő | coach | Cambridge Egyesült Királyság | 2019. május 5-10. |
| La Familiar 4.0 | Empresa IE Business School | 4500 EUR | | face2face | Spanyol-ország, Madrid | 2019. május 20-24. |
| Addressing firms' unique challenges | family unique INSEAD | 15000 EUR | | face2face | Francia-ország, Fontainebleau | 2019. október |
| Families Business | in Harvard Business School | 47500 USD | 4+ fő | coach | Boston, Massachusetts, Egyesült Államok | 2019. október 13-18. |
| Strategic Investment Management | London Business School | 7500 GBP | | coach | London, Egyesült Királyság | 2019. október 7-11. |

Forrás: saját szerkesztés, MIT, IE, INSEAD, HBS, LBS, 2019

A tréningeken a problémák általános megközelítését tűzik ki célul, úgy mint:

- Hogyan fogalmazzuk meg családod küldetését és alapvető értékeit?
- Hogyan lehet kezelni a vezetés, a tulajdon, a kormányzás és a vagyoneremtés generációs átmenetét?
- Hogyan dönthetünk a családi vállalkozásba és a családi irodába történő befektetések portfóliójáról?
- Hogyan lehet dönteni a családi társaság és más befektetések tulajdonosi és tőkepiaci lehetőségei közül?
- Hogyan kell irányítani a családot, a tulajdonosi csoportot, a családi társaságot és a családi vállalkozás más szervezeteit?
- Hogyan lehet megtartani a családi vállalkozást a hosszú távú siker útján?

Hazai oktatási vonatkozások

A magyarországi nagyvállalatok közül elsőként a Kürt Akadémia foglalkozott a generációváltást követő folyamatok oktatásával.

„Szakértőink teremtették meg a hazai family business közösségeket, jól ismerik a hazai és külföldi utódlási történetek nagy részét, sőt ezek támogatásában is van tapasztalatuk. Legyen szó alapítók és utódok alternatíváiról, tulajdonosi vagy menedzsment irányokról, egy speciális szakterületen való tanácsadásról, a legfelkészültebb szakemberekkel állunk a feladathoz.” (Kürt Akadémia, 2019).

Itt is kizárólag coach típusú tréning megoldásokat találunk, a honlapon lévő információk alapján célzottan

- a magyar családi vállalkozások alapítóinak és a vállalkozásban dolgozó családtagoknak;
- vezetőknél, akiknek a családi vállalkozásai épp családi vállalatokká válnak;
- az utódlás közelében lévő vállalkozó családoknak.

Honlapjukon elérhető egy tájékoztató kiadvány, amelyben fontos összefüggésekre keresik a választ, mindezt úgy, hogy tanfolyamaik segítségével a cégvezetők, szakemberek együtt tudják az adott probléma megoldását megtalálni. A sikeresség záloga – a tematika szerint – több összetevő együttállása esetén a következő elemekre vezethető vissza: generációk közötti megfelelő kommunikáció, jó irányítási struktúra és folyamat kialakítása, a vállalat családi irányításának megtartása, utód felkészítése és fejlesztése, a családtagok pénzügyi ismeretének megalapozása (KÜRT AKADÉMIA, 2019).

A tanfolyam tehát a maximális céges titoktartás támogatásával zajlik, hazai környezetben, felkészült coachok segítenek a lényegre rávilágítani. Természetesen ennek az ára is elérhető a kiadványban, ami a nemzetközi áráktól ugyan elmarad, de hazai viszonylatban nem mondható kevésnek.

2. táblázat. Vezetés és szervezés MSc szakot indító magyarországi felsőoktatási intézmények listája, N=11, 2019. szeptemberi képzések

| Munkarend | Finanszírozási forma | Képzés nyújtó intézmény neve | Képzés helye |
|-----------|----------------------|--|--------------|
| E | K | Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar | Budapest |
| L | A/K | Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar | Debrecen |
| L | A/K | Eszterházy Károly Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar | Gyöngyös |
| L | A/K | Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdálkodástudományi Intézet | Budapest |
| L | A/K | Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar | Miskolc |
| L | A/K | Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Kar | Budapest |
| L | A/K | Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar | Veszprém |
| L | A/K | Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar | Pécs |
| L | A/K | Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar | Sopron |

| | | | |
|---|-----|---|----------|
| L | A/K | Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar | Győr |
| L | A/K | Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar | Budapest |
| L | A/K | Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar | Gödöllő |

Forrás: FELVI, 2019 alapján saját szerkesztés

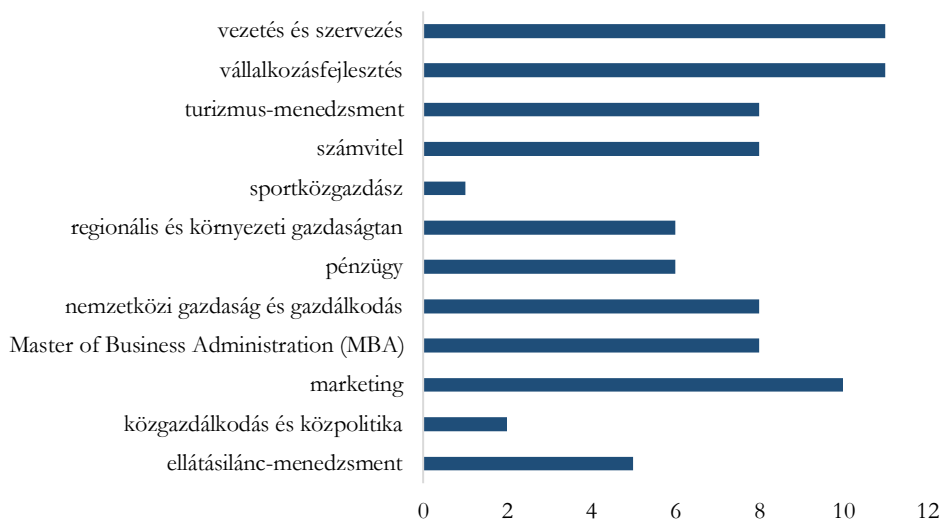
A teljesség igénye nélkül vizsgáljuk meg a felsőoktatási szektorban is az utódok számára elérhető, az előbbieken megfogalmazott céloknak megfelelő, pénzügyi ismereteket és vezetési ismereteket adó képzéseket. A hazai egyetemek kínálatában szép számmal találunk ilyen alapképzési, illetve mesterképzési kurzusokat, a dolog természetéből adódóan olyanokat vettünk nagytó alá, ahol esti, levelező, illetve távoktatásos képzési formában is meghirdetjük ezeket, hiszen a már szakmáját jól ismerő utódok kiegészítő képzéséről lehet szó az utódláskor, és ez nem gátolja a személyes jelenlétet a vállalkozásnál a napi munkamenetben.

A felvi adatbázisát vizsgálva, a 2019 őszén induló képzések tekintetében a *vezetés és szervezés* szak összesen 11 intézményben érhető el nem nappali képzésben. Ezek között több intézmény hirdeti a 2 éves MSc képzését *államilag támogatott és költségtérítéssel* formában is (2. táblázat).

A lista alapján kijelenthető, hogy a képzés az egész országra kiterjedő, mégis hangsúlyos a budapesti székhelyű intézmények jelenléte (4 db), míg a Nyugat-dunántúli régióban (Sopron, Győr, Veszprém) további 3 intézmény kínál ilyen képzést, a többi régióra 1-1 nagymúltú egyetem jut (Pécs, Miskolc, Debrecen).

A *pénzügyi* képességek megalapozásához 7 féle képzés áll rendelkezésre alapképzés nem nappali formában, 17 intézményben, valamint az *emberi erőforrás* menedzsment képzések (12 intézmény, 22-féle képzés).

Mesterképzésen további 11 képzés van jelen (a vezetés és szervezést kivéve) a gazdaságtudományok területén, nem nappali munkarendben (3. ábra).



3. ábra. Mesterképzés szakok (nem nappali munkarendben) és az indító intézmények számával, 2019. szeptemberi képzések

Forrás: FELVI, 2019 alapján saját szerkesztés

A hazai egyetemi képzések valós alternatívát jelenthetnek a korábban bemutatott „*business coach*” típusú tréningekkel összevetve, hiszen nagy számban, országos lefedettséggel elérhetőek, és nem utolsó sorban számos képzés elérhető államilag finanszírozott formában is. Az önköltséges képzéseknél, mesterképzésen 2 évvel számolva, a legolcsóbb képzés árát 1000 EUR-val számolva is 1,2 millió forint beruházást jelent, persze itt is vannak járulékos költségek (utazás, napi ellátás), de még mindig azt mondhatjuk, hogy ez jóval kedvezőbb, mint a nemzetközi piacon fellelhető tréningek árai, és felveszi a versenyt a hazai (például a Kürt Akadémia) árakkal is. Nem utolsó sorban pedig *diplomát* ad a hazai felsőoktatás, amit később jobban elismernek a versenytársak is. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy ezek a képzések nem a családi vállalkozások sajátos problémáira fókuszálnak.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A családi vállalkozások generációváltása, a feladat komplexitása, multidimenzionális mivolta, mély emberi viszonyrendszere, hosszú átfutási ideje és a konfliktusokkal terhelt megvalósítása alapján olyan menedzsment módszertani niche terület benyomását kelti, amely kidolgozott, alapos megvalósítási módszertanokkal és a módszertanok alkalmazását segítő képzési konstrukciókkal jelentős mértékben támogatott. Azzal a hipotézissel tekintettük át a hazai és a nemzetközi képzési piacot, hogy széles körben elérhető, nagy számosságú dedikált online tananyagot találunk a témakör kapcsán. Ezt a feltételezésünket arra alapoztuk, hogy a családi vállalkozásoknak számottevő az aránya a

gazdaságban és jelentős mértékű GDP termelő képesség felett diszponálnak úgy Európában, mint Magyarországon.

Ezzel szemben azt tapasztaltuk, hogy viszonylag kevés számú és nagyon korlátozottan elérhető online tananyag található a vizsgált piacokon a családi vállalkozások generációváltása témájában. Elit üzleti iskolák és egyetemek költséges, exkluzív képzési anyagai ezek.

A meghirdetett képzési programok erősen coaching és face2face jellegűek, kiscsoportosak, a téma jellegéből fakadóan. A generációváltást nem generalista ismeretek, hanem adott helyzetben alkalmazott döntési mechanizmusok szerint lehet a leghatékonyabban végrehajtani.

A generációváltással a vállalatok nagy kockázatot vállalnak. Ugyanakkor a tudásalapú gazdaságban az innovatív, új generáció lendülete kivezetheti a vállalatot a korábbi vezetőség útfüggőségei közül. A családi vállalkozások átörökítéséhez lenne szükség széles körben, kedvező áron elérhető tudásra, hogy mind az átadók, mind az átvevők alkalmazhassák azt és sikerrel vihessék végbe a vállalkozásaik /vállalataik átörökítési folyamatát, a rendelkezésükre álló erőforrásoknak, ismereteknek és az időtényezőnek megfelelő módon.

Támogatások:

Készült az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap (ESZA) társfinanszírozásával a „Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ a Széchenyi István Egyetemen” című projekt keretében (Pályázati azonosító: GINOP-2.3.4-15-2016-00003). Valamint támogatta az EFOP-3.6.1-16-2016-00017 projekt: „Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen”

FELHASZNÁLT IRODALOM

BRACCI, Enrico – VAGNONI, Emidia (2011): Understanding Small Family Business - Succession in a Knowledge Management Perspective. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-36.

BOGÁTH Ágnes (2016): Utódlástervezés családi vállalkozásoknál. Csizárik-Kocsir Ágnes (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem, Budapest, 21-28.

BUDAPEST LAB (2017) *Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás*. <https://budapestlab.hu/index.php/az-elso-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/>

CHRISMAN, James J. – H. Chua, Jess – Sharma, Pramodita (1998): Important Attributes of Successors in Family Businesses An Exploratory Study. *Family Business Review*; Mar. 1998; 11(1), 19 – 34. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00019.x>

COM (2001) *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality in Commission of the European communities*, Brussels. EU2020 strategy (Communication From the Commission Europe 2020, a Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth, 13, com (2001) 2020 final

CSÁKNÉ FILEP Judit – KÁSA Richárd – RADÁCSI László (2018): Családívállalat-kormányzás a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány* 49(9), 46-56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>

- CSÁKNÉ FILEP Judit – SZIRMAI Péter (2006): A generációváltás kihívása a magyar kkv szektorban. *Vezetéstudomány*, 37(6),16-24.
- CSIZMADIA Péter – MAKÓ Csaba – HEIDRICH Balázs (2016): Managing succession and knowledge transfer in family businesses: lessons from a comparative research. *Vezetéstudomány*, 47(11), 59-69. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.11.07>
- DOWNES, Stephen (2010). New technology supporting informal learning. *Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence*, 2(1), 27-33. [doi:10.4304/jetwi.2.1.27-33](https://doi.org/10.4304/jetwi.2.1.27-33)
- FARKAS Gergely (2015): Innováció és tudásmenedzsment a családi vállalkozásokban. In: BUZÁS Norbert – PRÓRAY Szabolcs (szerk.): *Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban*. Tanulmánykötet Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpontja, Szeged, 177-184.
- FELVI (2019): Felvételi adatok. Elérhető: <https://www.felvi.hu/>. (2019.04.12.)
- GUBÁNYI Mónika – CSÁKNÉ FILEP Judit – KISS Ágnes – CSIZMADIA Péter (2014): *National Report on Family Businesses in Hungary*. ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership 2014-1-HU01-KA200-002307 Intergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST, Budapest
- HBS (2019): Families in Business. Elérhető: <https://www.exed.hbs.edu/families-business/faculty>. (2019.04.12.)
- HEIDRICH Balázs – MOSOLYGÓ-KISS, Ágnes – CSÁKNÉ FILEP Judit (2018): The war of the worlds? – A passing and taking of succession in Hungarian family businesses. *Prosperitas* 2018/3., 7-23. https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_1
- IE (2019): Empresa Familiar 4.0. Elérhető: <http://docs.ie.edu/folleto/executive-education/empresa-familiar-onepager.pdf>. (2019.04.12.)
- INSEAD (2019): The Family Enterprise Challenge. Elérhető: <https://www.insead.edu/executive-education/entrepreneurship-family-business/family-enterprise-challenge>. (2019.08.20.)
- KANSIKAS, Juha – KUHMENEN, Tuomas (2008): Family business succession: evolutionary economics approach. *Journal of Enterprising Culture*, 16(3), 279–298. <https://doi.org/10.1142/s0218495808000156>
- KÁSA Richárd – RADÁCSI László – CSÁKNÉ FILEP Judit (2017): *Családi vállalkozások Magyarországon*. Working Paper Series 4-2017, BGE Budapest Lab
- KÁSA Richárd – RADÁCSI László – TIMÁR Gigi – Zsigmond Száva (2018): *Családi vállalkozások mentorálása*. Working Paper Series 5-2018, BGE Budapest Lab
- KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta – KÉZAI Petra (2018): Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas* 2018/3., 48-76. https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_3
- KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta – REISINGER Adrienn – ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA Livia – RÁMHÁP Szabolcs – BITE Pál – POLSTER Csilla (2018): Családi vállalatok: regionális beágyazódás és nemzetköziesedés. *Prosperitas* 2018/3., 77-96. https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_4
- K-MOOC (2019): Kárpát Medencei Online Oktatási Centrum. Elérhető: <https://www.kmooc.uni-obuda.hu/>. (2019.04.12.)
- KRANKOVITS Melinda – SZÖRÉNYINÉ KUKORELLI Irén (2018): Eltűnik-e a tér a távoktatással? *Tér-Gazdaság-Ember* 6(2), 51-66.
- KÜRT AKADÉMIA (2019): Family Business. Elérhető: <https://kurtakademia.hu/vallalati-programok/family-business>. (2019.04.12.)

- LAZÁNYI Kornélia (2015): A családi vállalkozások és a tudásmenedzsment. *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 7(3-4), 254-260.
- LBS (2019): Family Business Programs. Elérhető: <https://www.london.edu/executive-education/programme-search-results#q=family%20business&sort=relevancy>. (2019.04.12.)
- LEVIN, L. (n.a.): Entrepreneurship and Family Business (Open2Study). Elérhető: <https://www.mooc-list.com/course/entrepreneurship-and-family-business-open2study>. (2019.05.10.)
- MAGGIONI, Simone (2016): *CEO Succession planning in family business*. Spencer Stuart, www.spencerstuart.com
- MICHAUD, Pascale – COURTNEY, Collette – DAVIS, John A. (2017): *CEO Succession in the Family Business*. Cambridge Institute for Family Enterprise, https://cfeg.com/insights_research/CEO-Succession-in-the-Family-Business
- MIT (2019): Future Family Enterprise: Sustaining Multigenerational Success. Elérhető: <https://executive.mit.edu/future-family-enterprise-brochure>. (2019.04.12.)
- NÁBRÁDI András – BÁRÁNY László – TOBAK Júlia (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban – Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás*, 60(5), 427-461.
- NÉMETH Krisztina – NÉMETH Szilárd (2018): Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas* 2018/3., 24-47. https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_2
- NOSZKAY Erzsébet (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48(6-7.), különszám, 64-72. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>
- TOBAK J. – NÁBRÁDI A. – NAGY SZ. (2018): Sikeres nemzetközi és hazai családi vállalkozások Successful international and Hungarian family businesses. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 3(3), 280-287. <https://doi.org/10.21791/ijems.2018.3.23>
- UNGERER M. – MIENIE C. (2018): A Family Business Success Map to enhance the sustainability of a multi-generational family business. *International Journal of Family Business and Management Studies* 2(1): 1-13. <https://doi.org/10.15226/2577-7815/2/1/00112>
- VÁGÁNY Judit – FENYVESI Éva – KÁRPÁTNÉ DARÓCZI Judit (2016): Sikeres családi vállalkozás, és ami mögötte van. *Gradus*, 3(1), 506-511.
- VEROSZTA Zsuzsanna (2013): *Diplomás pályakövetési adatok*. EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest.
- WIĘCEK-JANKA, Ewa – MIERZWIĄK, Rafal – KIJEWSKA, Joanna (2016): Competencies' Model in the Succession Process of Family Firms with the Use of Grey Clustering Analysis. *The Journal of Grey System*, 28(2), 121-131.
- WIESZT Attila – DRÓTOS György (2018): Családi vállalkozások Magyarországon. *Társadalmi Ríport* 15(1), 233-247.
- ZINIEL, Wolfgang – VOITHOFER, Peter (2017): Utódlás az osztrák családi vállalkozásokban – elégedettség és a generációk közti kapcsolat. *Prosperitas*, 4(3), 49–66.

