

KONFLIKTUSOK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN. EGY KVALITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI

CONFLICTS IN THE FAMILY FIRMS. QUALITATIVE STUDY

MÁLOVICS ÉVA habilitált egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

In this paper we examined the family – entrepreneurship segment. This overlap can cause different paradoxes, which can lead to conflict situations, but they do not become conflicts automatically but in case of conflicts the process can go in two directions: parties create constructive solution or communication becomes destructive and may be that conflict escalates. Our research question was the following: which conflict situations *can be found/identified*) at the investigated companies, and what solutions *have* the parties chosen. Our research method was the constructivist version of grounded theory. We conducted 10 *deep* interviews, as a result the analysis we managed to outline certain patterns of constructive conflict resolutions.

The climate of the family is very important in vitalizing the communication culture – that family members can talk openly about needs and problems – *which* plays an important role in the constructive management of conflicts. According to the Thomas–Kilmann model, collaborating is the most constructive conflict-handling method, it is both assertive and cooperative. The conditions are provided in family firms: interests are more coincident, power distance is low and family members are interested in maintaining of good relations.

1. A családi vállalkozások és a konfliktusok

A családi vállalkozások nem alkotnak egységes csoportot, a különböző méretű, különböző területen működő szervezetekben közös, hogy a család hatása a vállalatra nagyobb, mint a nem családi vállalkozások esetében, és ebből különböző jellegzetességek fakadnak. A családi vállalkozások megértésének kulcsa a két alrendszer, azaz a család és a vállalkozás közötti interakció, és ennek hatása a vállalatra. Ennek következtében feltételezhetjük, hogy a családtagok bevonása a vállalat tulajdonlásába és a menedzsmentbe az általános szervezeti viselkedés dinamikájától eltérő viselkedéseket eredményez, hiszen a szervezeti tagok közötti szoros családi viszonyok hatással vannak a döntésekre, hatalmi harcok alakulhatnak ki, jellemző lehet a nepotizmus, a professzionizmus hiánya és a családi vállalkozások egyik fő problémája, a megfelelő örökös ki-nevelése is komoly konfliktushelyzeteket okozhat (Málovics, Vajda 2012). E tanulmány az SZTE GTK Gazdaságpszichológiai szakcsoportjában zajló kutatás részeként született, amelynek keretei között családi KKV-kat vizsgáltunk.

A családi vállalkozásokban két szociális rendszer a „család” és a „vállalat” intenzíven vagy kevésbé erősen összefonódik egymással, ami a rendszer komplexitásának határozott növekedését jelenti. A családi vállalkozások sajátosságainak leggyakoribb magyarázatai számba veszik a családi vállalkozásokban rejlő eltérő dinamikát, és az ügynökelmélet alkalmazhatóságának korlátait (Farkas 2016). A szakirodalomban leggyakrabban használt definíciók hangsúlyozzák a család „meghatározó befolyását” a vállalatvezetésre. A fent leírt jellegzetességek eredményezték a „familiness” fogalmat, amely a következőt jelenti: „az erőforrások és képességek olyan egyedi keveréke, amellyel a vállalat a három rendszer, a vállalkozás, a család, és a tulajdon interakciója révén rendelkezik.” (Mühlebach 2004: 61). Ez egyrészt különböző előnyöket jelent a vállalkozás számára (erős kötődés, specifikus tudás, „türelmes tőke” stb.). Ha azonban nem szabályozzák a kríziseket és konfliktusokat, akkor a családból származó problémák átáramlanak a vállalatba.

Schlippe szerint a családi vállalkozásokban zajló konfliktusok megértéséhez látni kell, hogy a különböző rendszerek „valutája” teljesen más: a családban a kötődés, az egymás iránti szeretet kifejezése közvetett vagy szimbolikus formában fontos. A vállalathoz az ember a munkaerejét viszi, és ezért rövid távon számít a javadalmazásra. Természetesen a vállalatoknál is fontos az elismerés, de senki sem mond le a javadalmazásról, azért mert köszönetet mondanak neki, a szülők viszont megteszik ezt a gyermekeikért (Schlippe 2009).

A család és a vállalat különböző viszonyossági logikája is komoly konfliktusokat okozhat. Anélkül, hogy ezt nyíltan kimondanák, tisztáznák, családtagok a vállalatnál a családi logika szerint tevékenykednek, a normális munkaviszonyokat igencsak meghaladó mértékben tesznek erőfeszítéseket a vállalatért, lemondanak a szabadidejükről, a túlóra díjáról, s életvitelüket a vállalat érdekeihez igazítják, ez egyike a familiness erőforrásoknak. Ebből is kialakulhat egy utódlás csapda: az utód kihagyja a többi karrierlehetőséget, sorban áll a családi vállalkozásnál, anélkül, hogy világosan látná, hogy erre mikor és hogyan kerül sor (Imreh–Málovics–Farkas 2013).

A fent leírtak miatt a családi vállalkozásokat a szakirodalomban paradox szervezetteknek is nevezik (Wimmer, Groth, Simon 2006; Schlippe 2009). A paradox jelentése ellentmondásos, feszültséggel teli, sőt lehetetlen, s ezek a jelzők a már többször említett két eltérő rendszer szoros kölcsönhatása miatt köthetők a családi vállalatokhoz, amelynek alapja a tulajdonlás. Amennyiben a tulajdonlás pszichikai és szociális jelentést nyer, s már nem használható fel tetszőlegesen valamilyen befektetéshez, a család már nem csak család, és a vállalat már nem csupán vállalat, mindkét rendszer kölcsönösen hatni kezd egymásra. A vállalati interakciók, döntések, szervezeti formák, kultúra, személyzeti döntések, stb. már nem csak vállalati, piaci és stakeholder szempontok figyelembevételével történnek, hanem a családhoz, annak történetéhez, tagjaihoz, értékeihez stb. való illeszkedésük is fontossá válik. Valami hasonló megy végbe a családban is, a vállalat szerepet játszik a gyermekek jövőjének tervezésében, az identitás alakulásában, megőrzésében, az anyagi és társadalmi helyzet alakulásában. E kölcsönhatás mindkét rendszer számára hozhat előnyöket, de hátrányokat is. A lényeg, hogy a két rendszer részben ellentétes, akár egymást kizáró logika szerint működik, így kialakulhatnak olyan helyzetek, amelyekben egy döntés igaz és hamis egyszerre, attól függően, hogy a vállalat vagy a család vonatkozásában nézzük (Schlippe, 2007).

A családot és a családi vállalkozást, életciklusaikat tekintve egészen különböző dinamika jellemzi. Az alapító generációban „a cég is az asztalnál ül” (Simon, 2005: 43). Emiatt a gyermekek már korán értesülnek a vállalati dolgokról. A szülők, főként az apa igen sokat foglalkozik a vállalattal, ami miatt büntudatot érez, amit ajándékokkal próbál kárpótolni. A „pioneer” apák gyakran igen autokratikusak mind a cégnél, mind gyermekeikkel, főként a fiúkkal. Így ők inkább az anyával, mint az apával azonosulnak. Ez az apákban csalódást kelt, s ez negatív spirált indíthat be, mivel az apa pont a fiától várja saját elképzelései folytatását. A második generáció már több megértést tanúsít a potenciális utód s annak dilemmái iránt. Így a harmadik generáció gyermekei már nagyobb választási szabadságot élveznek a cég átvételét illetően. Mindenekelőtt a családi vállalkozásoknak csak 3-4%-a jut el a második generációból a harmadikba történő átörökítéshez (Simon 2005). Tanulmányomban alacsony komplexitású családi vállaltokat vizsgálok, azaz az alapító tulajdonosok adják át az utódnak a vezetést és a tulajdont, vagy annak egy részét (Simon, Marquez, Bikfalvi, Munoz 2012). Napjainkban Magyarországon az ismert történelmi okok miatt ez a váltás zajlik tömegesen (Csákné Filep 2012).

Frank és társai (2013) a családi vállalkozásokkal kapcsolatos konfliktus szakirodalmat áttekintve megállapítják, hogy rendkívül kevés tanulmány jelent meg ebben a témakörben, ez szerintük hatalmas igényt ébreszt a téma kutatására. Szakirodalmi áttekintésük eredményeként megállapítják, hogy három világosan elhatárolható témakör bontakozott ki: (1) a vállalati konfliktusok, (2) a vállalat–család konfliktusok és (3) a generációk közötti konfliktusok. Kutatásaik kvalitatív részében megállapítják, hogy a család és a vállalat igen szorosan egybefonódnak, és a család ebben a kötetlenségben találja meg az identitását.

A vállalati és a családi konfliktusok kezelése eltérő. Míg a családban a személyekkel kapcsolatos érvek is hatásosak lehetnek a kapcsolati szinten, a vállalatnál tárgyilagos–racionális alapon kell érvelni. A konfliktusok átáramlanak egyik rendszerből a másikba, pl. egy kapcsolati konfliktust a vállalatnál tárgyi szinten próbálnak megoldani, ami a valódi konfliktus okok rejtve maradását okozhatja. A kvantitatív vizsgálat eredményeként kiderült, hogy a családi vállalkozásokban feladat-, folyamat- és kapcsolati konfliktusok ritkán fordulnak elő, és nem túl megterhelőek. A legerősebb negatív összefüggést a kapcsolati konfliktusok és az elégedettség között találták, ez a kapcsolati konfliktusok negatív hatását bizonyította. A családi légkörnek a *performance*-ra nem volt döntő hatása, azonban a vállalattal kapcsolatos elégedettséget növelte. A pozitív családi klíma a konfliktusok negatív hatásait gátolták. A családi vállalatok igen konszenzusorientáltak (70%), a versengés csak 16% volt, a kompromisszum és az elkerülés 11%, alkalmazkodás 8% (Frank és mtsai 2011). Eddleston és Kellermans (2007) kutatásai szerint a kapcsolati konfliktusok negatív viszonyban vannak a vállalati teljesítménnyel és a részvételi stratégiaalkotással, míg az altruizmus szignifikánsan csökkenti a kapcsolati konfliktusokat és növeli a részvételi stratégiaalkotást.

2. A konfliktusokról dióhéjban

Konfliktusba akkor keveredünk, ha veszélyeztetve érzünk valamit, ami számunkra fontos. Ez a fontos dolog bármi lehet, erőforrás, előmeneteli lehetőség, státusz vagy valamilyen érték, hiedelem. Ennek megfelelően a szervezetek természetes jelensége a konfliktus, ami észlelt jelenség. Nincs konfliktus akkor, ha az ellentétet egyik fél sem észleli, vagy nem tekinti problematikusnak. Ha viszont már az egyik fél észleli a konfliktust, ez elegendő a konfliktushelyzet kialakulásához. Morton Deutsch nyomán a konfliktusokat tekinthetjük destruktívnek és konstruktívnek. Nagyon leegyszerűsítve konstruktívnek tekinthetjük azt a konfliktust, amely segíti a csoport céljainak elérését, növeli a teljesítményét destruktívnek pedig azt, amely a csoportteljesítmény csökkenéséhez vezet. A konfliktusok „a hétköznapi munkahelyzetek legtermészetesebb velejárói. Ha ellenben eszkalálódnak, akár tönkre is tehetnek egy vállalkozást” (Zuschlag, Thielke 2009).

A konfliktusok alatti viselkedést a szakirodalom két nagy csoportba sorolja: versengő vagy együttműködő. Versengés alatt a saját érdek követését értjük, nyer-veszít szemléletet jelent, együttműködés alatt pedig a másik fél érdekeinek figyelembe vételét, azaz a nyer-nyer szemléletet követik a felek. Ennek alapján a Thomas–Kilmann szerzőpáros öt konfliktusmegoldási stílust különít el: versengő, elkerülő, kompromisszumos, alkalmazkodó és problémamegoldó. Elméletileg a problémamegoldó stílus a „legjobb”, mert minden fél érdeke kielégül, míg a versengő stílus esetén a nyertes fél érdeke realizálódik, a vesztesé pedig nem. A gyakorlatban nincs egy „legjobb” stílus minden helyzetre, a különböző helyzetekben és a különböző partnerekkel más és más stílus lehet optimális (Málovics, Farkas 2012).

3. Empirikus kutatás

3.1. Kutatási módszer

Kvalitatív kutatásunk az *interpretatív paradigmán* alapul, módszertanként a *grounded theory* konstruktivista változatát alkalmaztam (Corbin–Strauss 2015). A módszer lényege, hogy a kutatás folyamán a begyűjtött és elemzett adatokból fejleszthető ki az elmélet az elemzés és adatgyűjtés folyamatos interakciója következtében. Az interjúk elemzése során először nyílt kódolást alkalmaztam, ami egy teljesen szabad kódolás, ennek során alaposan tanulmányoztam az interjú átiratokat, azzal a céllal, hogy az adatokhoz fogalmakat rendeljünk. Az axiális kódolás a kategória és annak dimenziói közötti kapcsolatokat tárja fel (körülmények, interakciók, következmények), a kutató arra keresi a választ, hogy egy kategória hogyan kapcsolódik a kutatás alapproblémájához. E kódolási folyamat végére a fogalmakat kategóriákba rendezzük. A szelektív kódolás során kezd kibontakozni az elmélet, ekkor kell megtalálni a kulscategóriákat és ezek alkategóriáit; viszont figyelmen kívül hagyjuk azokat a kategóriákat, amelyek nem kapcsolódnak ezekhez elég szorosan.

3.2. A minta

Az interjúalanyokat hólabda módszerrel tudtuk elérni, melynek során a *grounded theory* minőségi mintavételi szempontjait is alkalmaztuk (Corbin, Strauss 2015).

1. táblázat: Az interjúalanyok paraméterei

Table 1.: Descriptive data of the respondents

Azonosító	Nem	Kor	Tulajdon	Irányítás	Család
1.	nő	57	50%	ügyvezető	alapító
2.	férfi	59	50%	ügyvezető	alapító
3.	férfi	65	100%	ügyvezető	alapító
4.	nő	58	50%	kapcsolati koordinátor	alapító
5.	férfi	59	50%	ügyvezető	alapító
6.	férfi	26	0%	sales menedzser	utód
7.	férfi	32	0%	menedzser	utód
8.	nő	29	0%	külpiaci értékesítő	utód
9.	férfi	27	0%	külpiaci értékesítő	utód
10.	férfi	62	100%	ügyvezető	alapító

(saját szerkesztés)

3.3. Eredmények

Az átiratok kódolása és elemzése során a családíság bizonyult a központi kategóriának, amiből a többi kategória levezethető, a belőle levezetett kategóriákat számokkal jelöltem, alattuk található a fogalmak, amiken a kategóriák alapulnak:

1. Tisztelet, bizalom, összetartás

(8) van egy fantasztikus vezetőnk, aki ugyanúgy egyenrangú ügyvezetője a kiadónak, aki itt van velünk szerintem 23 éve, vagy valami, tehát a kezdetek óta

(9) „...van egy természetes bizalom a családtagok között, akár információ megosztásban, akár összetartásban, lehet egymásra számítani, anélkül, hogy lenne egy nagyon bonyolult szerződés írva a tulajdonostársak, meg a vezetőség, meg mindenki között, ... mindenki tudja, hogy egymásért dolgozunk, és ehhez hozzájön még az, hogy édesapánk a tulajdonosa is a cégnek, és ő az, aki meghatározza, hogy merre haladjon a cég, meg ő az, aki részt vesz a napi munkában, ... ez így egyben van, az azt teszi lehetővé hogy a cég külső nyomás nélkül arra menjen, amerre jónak látja...”

2. Hatalmi szimmetria

(8) „Az van, hogy itt nálunk mindenki egyenrangú. Tehát ha nekem szólnak, hogy kiömlött valami, porszívózzam föl, megyek és fölporszívózzom, pedig a kollegám szólt. Tehát én ebben sem vagyok külön, mint bárki.”

(10) „Mikor elmegyek valahova és mondják, hogy igen, akkor hány darab ilyen vezető széket kérnek, nálunk nincs ilyen, vannak emberek, az embereknek vannak számí-

tógépeik, asztalaik, székeik, mindenkinek pontosan ugyanaz, érzi a különbséget? Az ember bemegy egy boltba, nem is értik, hogy biztos kellene vezetői telefonok, vezetői, mindenből vezetői, de az a másik is egy ember, mitől lenne.”

3. Nyílt kommunikáció

– *Konfliktusok kibeszélése:*

(1) „És akkor mi is előre szólunk, kiválasztunk egy napot, előre szólunk, hogy aznap akkor mindenkinek bent kell maradni, mert akkor ezt meg kell beszélni, legyen kibeszélve, legyen az egymás közötti konfliktus is kibeszélve és az ilyen beszélgetések, hogy ők mit javasolnak?”

– *Informális családi kommunikáció*

(1) „Ha megyünk Pestre, az egy kétórás út, akkor egész úton végig, ami éppen napirenden van, vagy éppen aktuális végigbeszéljük, de itthon is zajlik úgy, hogy most akkor ülünk le és akkor vagy ide jön be a János, vagy én megyek át, vagy otthon maradunk ketten, és akkor most ezt át kell beszélni, és akkor addig, míg nem döntünk, addig beszélünk...”

– *Őszinteség*

(7) „egy 26 éves gyerek megteheti azt, hogy azt mondja az apjának, hogy figyelj csak, ez egy hülyeség, ezt felejtse már el meg hagyja békén [...] összeszólalkoznak olyan formán, ahogy egyetlen kolléga sem merne apámmal szembe menni”

(12) Fontosságfüggő, ha van egy fontos dolog, hogy valami határidős, utazni kell valahova, akkor nem probléma szombat–vasárnap sem beszélni róla.

4. Komplementer szerepek

– *A szerepek elosztása*

(1) „...mi azért természetben, jellemben is különbözőek vagyunk a férjemmel, ő inkább előrelátó, nagyvonalúbb, nagy koncepciókban dolgozik, ő a stratégia. Tehát általában az ötletek az övéi, a nagy ötletek, vagy ha valamit változtatni akarunk az ötletek 70%-ában, 80%-ában ő jön elő az újításokkal, én meg vagyok mellette a totális végrehajtó, mert utána viszont minden nekem marad.”

5. Érdekek egybeesése

(5) „a mérlegelési szempontok ellenére mégis az ember próbálja a saját családtagjainak a boldogulását valamilyen módon továbbvinni és az biztos, hogy én személyesen ezért a pénzért, amiért most engem tanácsadóként alkalmaznak, ennek a tízszereséért mennék el máshova tanácsadóként dolgozni.”

(10) „ha valaki este 11 órakor még este is leveleket küld nekem, az ő, bármikor hétvégén is bejelentkezek a *skype*-ra, látom, hogy ő is ott van és látom, hogy dolgozik vagy újságcikkeket küld nekem, vagy munkával kapcsolatos dolgokat...”

6. Gazdasági szemlélet

(10) „Az elmúlt 25 évben, az abszolút óvatos pénzügyi politika és hát nem a spórolás, de igazából a költségek minimalizálása, mint vezérelv határozta meg a cégnek a működését, ami azt jelenti így nagyon egyszerűre fordítva, hogy a magánköltéseket minimálisra szorítottuk...”

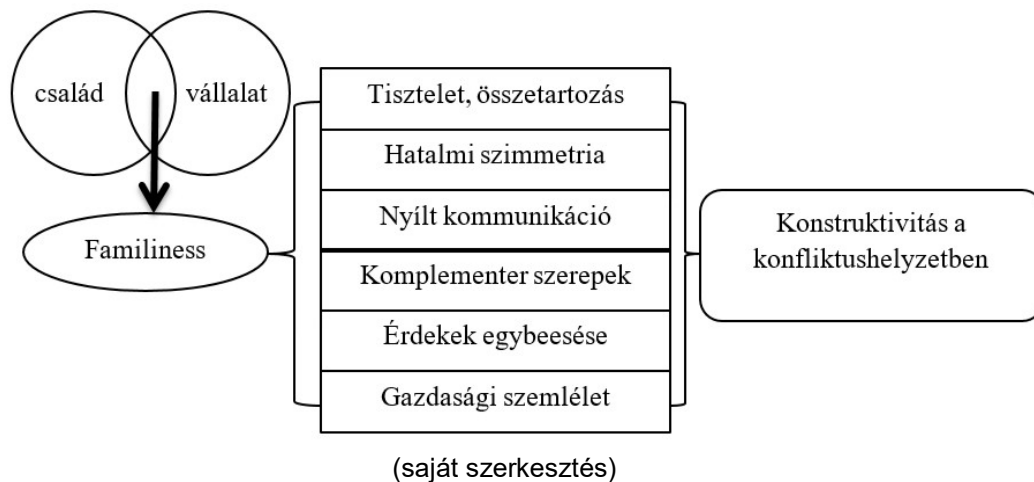
(7) „mindig fejleszteni kellett, mindig ugye kis félretett pénz maradt, az mindig arra ment, hogy valami jobbat, nagyobbat, vagy időben ugye ami gyorsabb, volt egy pályázatunk is, ami sikeres volt, és ilyen kötészeti gépekre tulajdonképpen, ami könyvkötő, vagy adogató, összehordó, vagy ezekre pályáztunk, ez sikeres volt, hála istennek, és ez iszonyatosan nagy előrelépés volt,..”

(2) „Én meg hajlamos vagyok, hogy ilyen kreatív embereket összeszedjek, és akkor ezeket meg is csináljam. ... Meg is csináljuk, ha nem lenne a feleségem kellő józanossággal meg fékkel, hogy hagyjuk már ezt, ez már most látszik...Innovatív vagyok, a feleségem meg azt mondja, na, akkor reálisan nézzük meg, hogy na, ez ezért nem működik, na ez biztos bukta, egy fillért ennek nem szabadna adni.”

A kategóriák közötti összefüggéseket az 1. ábrán vázoltam fel.

1. ábra: Családi vállalkozás és konfliktus

Figure 1.: Family firm and conflict



4. Összegzés

Összegezve úgy vélem, amennyiben a család–vállalat metszet funkcionális, azaz jól működik, ez lehetőséget teremt arra, hogy sikerüljön elkerülni a konfliktusok eszkalálódását, és az érintettek képesek konstruktív módon kezelni a konfliktushelyzeteket.

A konfliktuskommunikáció tipikus szervezeti korlátait a családtagok közötti informális kommunikáció nagymértékben csökkenti. Az interjúk szerint a család tagjai mindent megtesznek azért, hogy a vállalat jobban működjön, konfliktusaikat problémamegoldó módon rendezzék, ennek feltételei optimálisak, hiszen alacsony komplexitású családi vállalatokat vizsgáltam, ahol a tulajdonos tervezi átadni egyik gyermekének a vállalat vezetését és ebben az egész család partner.

A vizsgált vállalatoknál jellemző a vállalkozásban részt vevő családtagok gyakori és informális kommunikációja a vállalati ügyekről, nem különül el a vállalat és a család, a határok elmosódtak. A családtagok a céggel élnek, ismerik annak minden apró részletét, és meg is vitatják egymással informális körülmények között. Bár a családtagok különböző személyiségek, ami már magában konfliktuslehetőségeket hordoz ma-

gában, az ebből fakadó ellentéteket is sikerült áthidalni, megtalálták a helyüket és a személyiségükhöz illeszkedő szerepüket a vállalatnál is (Mihály 2016). A döntési kompetenciák területén többségében nem volt a családtagok között komoly konfliktus. Különösen az alapító és a cég vezetésében intenzíven dolgozó házaspároknak sikerült a szerepeket az eltérő kompetenciáik alapján szétosztani, és saját bevallásuk szerint eredményesen működő együtttest alkotnak.

A vizsgált családi vállalkozásokban található olyan feltételek és stratégiák, amelyek a konfliktusok eszkalációjának időben elejét veszik.

- **Nyílt kommunikáció:** az informális kommunikáció szembeűnő, de nem meglepő, hiszen a családíság szükségszerű következménye, ami előnyöket és kockázatokot is rejt magában. Előnye az őszinteség, a nyíltabb, gyakoribb visszacsatolás, hátránya a konfliktustöbblet, ami esetleg destruktívvá válhat. Ezekben a családi vállalkozásokban is fellelhető a kommunikáció informális jellegéből adódó konfliktus többlet, az adatokból az derül ki, hogy ezeket eddig sikerült konstruktívan rendezni.
- **Az alacsony hatalmi távolság:** a nyílt kommunikáció és a problémamegoldó stílus egyik feltétele, a vizsgált vállalatokra jellemző volt.
- **Szerepmegosztás:** a különböző feladat- és felelősségi körök elhatárolása, ezzel szabályozzák a döntésekben való részvételt.
- **Gazdasági orientáció:** A döntéseket tárgyilagosan meg kell indokolni a gazdasági eredmények szempontjából.
- **Kölcsönös bizalom, tisztelet és ősszetartás:** a konstruktív kommunikáció és a problémamegoldó stílus alapfeltételei, a családi kapcsolat ehhez jó alapot biztosít.
- **Az érdekek egybeesése:** amikor eltérnek a vélemények, és nehéz a megegyezés, az érdekezozonosság jó alap a másik fél szempontjainak akceptáláshoz, ilyenkor többféle megoldási stílust is alkalmaznak, de pont az érdekek nagyfokú egybeesése miatt a felek általában elégedettek a megoldással.

Az interjúkból kiderült, hogy a családi légkör megítélése igen pozitív, a problémamegoldó stílus feltételei adottak, az interjúalanyok véleményéből az tűnik ki, hogy legalábbis a családtagok közötti kommunikációban a nyílt kommunikációs kultúra az uralkodó.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Corbin, J.–Strauss, A. (2015): A kvalitatív kutatás alapjai. L'Harmattan Kft. Kiadó. Budapest.
- Csákné Filep J. (2012): A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 43, 15–24. o. Link: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/954/1/vt_2012n9p15.pdf, Letöltve: 2017. 04. 28.
- Eddleston, A. K.–Kellermans, F. W. (2007): Destructive and productive family relationships. A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*. 22. pp. 545–565.
- Farkas G. (2016): Agent, Principal Problem, Stewardship Theory and Behavioural Model in The Explanation of family Business Performance. Conference Proceedings DOKBAT12th Annual International Bata conference for Ph.D. Students and young researchers. Ing. Lukas Danko, Ing. Markéta Slovákóvá (szerk.)

- Frank, H.–Korunka, C.–Lueger, M.–Nose, L.–Suchy, D. (2011): Erfolgsfaktoren österreichischer Familienunternehmen. Das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen in Entscheidungs- und Konsens- bzw. Konfliktprozessen. ePub WU, November.
- Link: <https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/ri/fofu/Research/Download/erfolgsfaktoren.pdf>,
Letöltve: 2017. március 26.
- Imreh Sz.–Málovics É.–Farkas G. (2013): Family – business – development. In Málovics É.–Kincsesné Vajda B. (szerk.): *Proceedings of the “Scientific Management” and Management Science Today International Scientific Conference*. pp. 219–227.
- Málovics É.–Farkas G. (2012): Szervezeti viselkedés. JatePress Kiadó, Szeged.
- Málovics É.–Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. Bajmócy Z.–Lengyel I.–Málovics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, pp. 378–379.
- Mihály N. (szerk.) (2016): Személyiséglélektan gazdasági szakembereknek. Budapest: Magánkiadás.
- Mühlebach, C. (2004): Familiness als Wettbewerbsvorteil: Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Dissertation Uni-St.-Gallen, Nr. 2950, Bern–Stuttgart–Wien.
- Schlippe, A. (2009): Paradoxien in Familienunternehmen. Vortrag vor dem Verband deutscher Unternehmerinnen e.V. Witten, 11. 5. 2011.
- Simon, F. B.–Wimmer, R.–Groth, T. (2005): Mehr – Generationen – Familienunternehmen. Heidelberg, Karl – Auer – Systeme.
- Simon, A.–Marquez, P.–Bikfalvi, A.–Munoz, D. (2012): Exploring value differences across family firms: the influence of choosing and managing complexity. *Journal of Family Business Strategy*. 3. pp. 132–146.
- Wimmer, R.–Groth, T.–Simon, F. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Witten er Diskussionspapiere. Sonderheft, Nr 5.
- Zuschlag, B.–Thielke, W. (2009): Mindennapjaink konfliktushelyzetei. Medicina Könyvkiadó Zrt. Budapest.