

Soproni Egyetem
Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment program

**A hazai családi kis- és középvállalkozások controlling
tevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az
utódlás folyamatára**

Doktori (Ph.D.) értekezés tézisei

Bogáth Ágnes

Sopron

2018

**Doktori Iskola: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola**

Vezetője: Prof. Dr. habil. Kiss Éva

Program: Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment program

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Témavezető: Dr. Szóka Károly

.....

Témavezető támogató aláírása

Tartalom

Kutatás tartalma	4
Módszertan	5
A téma aktualitása	6
Kutatási kérdések és hipotézisek	7
Az eredmények.....	8
Következtetések és javaslatok.....	11
A szerzőnek az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációi	16

Kutatás tartalma

Doktori értekezés témája a családi vállalkozások controlling jellegű tevékenységének vizsgálata, a KKV-k körében.

Kutatás középpontjában a családi vállalkozások tervezési, mérési és ellenőrzési gyakorlatának feltérképezése áll, mint az ezeknél a cégeknél megjelenő controlling funkciót betöltő tevékenységek vizsgálata.

A családi vállalkozások meghatározása nem egységes a szakirodalomban. A kutatásban a szerző olyan cégeket vizsgált, akiknél döntően az adott család tagjai voltak a tulajdonosok illetve döntéshozók a vállalkozásban. További szempont volt, hogy legalább két családtag részese legyen a vállalkozásnak tulajdonosi, vezetői vagy alkalmazotti szinten.

A controlling fogalmát tágan értelmezve minden olyan tevékenység ide sorolható, ami a tudatos vállalatvezetés eszköze lehet, értve ez alatt a rövidebb, hosszabb időre való előre tekintést, tervek készítését a vállalat fejlődése, fenntartása érdekében, az elért eredmények és teljesítmények vizsgálatát, amiből a jövőre vonatkozó tanulságokat vonhatnak le. Ezek felhasználásával következő gazdasági időszakban eredményességüket növelhetik. A vizsgálat köre kiterjedt a klasszikus controlling területekre, mint az árbevétel, költségek, fedezet, nyereség, beruházások, munkaerőhatékonyság stb, valamint ezeknek kizárólag a családi vállalkozásoknál értelmezhető részterületeire, mint például utódlástervezése vagy családtag teljesítményvizsgálata. A témaválasztáskor, a címben is szereplő „controlling tevékenység” kifejezéshez a mikro-, kis- és középvállalatoknál értelmezhető controlling feladatok tág köre került besorolásra. Mivel a szakirodalomban is kihangsúlyozásra kerül, hogy a kisebb vállalkozások tervezési, mérési és ellenőrzési tevékenységeiket leginkább szóban végzik, így a kutatás során, ezek a szóbeli elemeket is controlling tevékenységek csoportját képezik. Cél a családi vállalkozások körében használat controlling tevékenységek és a családi vállalkozások jellemzői közötti összefüggések felkutatása kiemelten a következő területeken:

- Utódlástervezés
- Munkaerő teljesítménymérése, különválasztva a családtag és a nem családtag alkalmazott vizsgálatát
- Stratégiai tervezés
- Család és vállalkozás közötti vagyon és jövedelemáramlás

Módszertan

A kutatási módszertan szekunder elemeket tartalmaz, ami hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása, valamint primer elemekből áll össze, kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtés és feldolgozás formájában.

A disszertációban a szerző a témába vágó releváns irodalmak és ismeretek felhasználásával mutatja be a controlling szükségességét a mikro-, kis- és középvállalatoknál, külön kitérve ezek eltérő tervezési igényeire és controlling használati gyakorlatára. Magyar és idegen nyelven megjelent könyvek, konferenciakiadványok, folyóiratcikkek és egyéb tanulmányok alapján ismerteti a családi vállalkozások általános bemutatásán túl, a családi cégek néhány jellemző vonását, amelyek kapcsolata a controlling tevékenységekkel áll a kutatási kérdések középpontjában. Ezek a stratégiai gondolkodás sajátosságai, a munkaerőgazdálkodás egyedi jellemvonásai, külön kihangsúlyozva az utódlás témakörét, továbbá a pénzügyek kezelésének egyediségét.

Az elemzés a szerző által kidolgozott kérdőívben, mintavétel alapján jött létre. Az adatgyűjtés során 745 érvényes kitöltés történt. A kutatási módszer másik összetevője a személyes interjúk készítése és kiértékelése.

A kérdőív kérdéskörei a vállalkozás piaci működésének és családi jellemzőinek megismerését segítik, illetve a cégnél alkalmazott pénzügyi tervezés, szervezés és ellenőrzés sajátosságainak feltérképezésére szolgál.

A családi cégek vezetőit a kutató az interjúk során controlling meglétéről, működéséről és szerepéről kérdezte. A megbeszélések során külön kitértek a

controlling jellegű tevékenységek bevezetésének okaira, nehézségeire, összeegyeztetésére a családdal és az eljárások alkalmazásának eredményeire.

A téma aktualitása

A téma kiválasztását befolyásolta annak kiemelt aktualitása. A családi vállalkozások gazdasági erejét egyre inkább felismerik a kutatók és gazdasági szakemberek. Egyes kutatások alapján Európai Unió GDP-jének 70-80%-át adják ezek a cégek, míg a foglalkoztatottak 40-50%-a ezekben a vállalkozásokban dolgozik. Számos olyan tulajdonsággal rendelkeznek jellemzően ezek a cégek, melyek versenyelőnyt jelentenek a nem családi viszonyok között működőkkel szemben. Ide sorolható, többek között az alkalmazott családtagok elkötelezettsége a vállalkozás sikeréért, a vevőkör megtartását erősítő családi hangulat és tradíciók. Viszont gyengeségekkel is együtt jár ezeknek a cégeknek a működése. Ezek közül kiemelhető a tőkeszegénység, a külső forrás bevonásával szembeni ellenállás, illetve az utódlással járó többlet kockázat. Ez utóbbi a családi cégek speciális vezetőváltása, amikor is a cég vezetése átöröklődik jellemzően szülő-öregyerekekre. Ez különösen aktuális a hazai családi vállalkozások körében ezekben az években, mivel a rendszerváltáskor a 30-40-es éveikben járó vállalkozás alapítók tömegesen érik el napjainkban a nyugdíjkorhatárt. A nemzetközi statisztikák azt mutatják, hogy a cégek generációváltása háromból két esetben sikertelen, ami a cég felszámolásához vezet. Ezt figyelembe véve, valamint számolva ennek a vállalati szférának hatásával a gazdasági életre, akkor könnyen belátható, hogy ennek az aktualizálódó problémának a negatív következményei súlyosan érinthetik a magyar gazdaságot. A hatékony generációváltás egyik kulcsa a gondos tervezés, a folyamatok nyomon követése, szükség esetén beavatkozás, majd a átadás lezárásával a következmények feltárása. Mind ezek alapján javasolt a kérdés controlling szemléletben történő kezelése. A bemutatott munka célja annak feltérképezése,

hogy mennyire áll a sikeres cégátadás háttérében a controlling tevékenység, vagy legalább a controlling szemlélet.

A családi vállalkozások felé irányuló kutatások száma az utóbbi években megnövekedett. Egyre több kutató figyelme fordul a gazdasági szereplők ennek a szegmense felé, egyre inkább felismerve jelentőségüket. A hazai és nemzetközi szakirodalomból merített információk alapján a szerző bemutatja a családi vállalkozások működését, értékrendjét, tervezési gyakorlatát, valamint a controlling szerepét a kis és középvállalkozások különböző méretkategóriáiban. Értekezésében a szerző a két terület összekapcsolásával feltárja, hogy a kisebb családi vállalkozások működésének hatékonyságát miként befolyásolják a használt controlling elemek, illetve, miként lehetne eredményesebbé tenni ezeket a cégeket controlling tevékenységek gyakorlása révén.

Kutatási kérdések és hipotézisek

Kutatómunka kezdetén négy kutatói kérdést megfogalmazására került sor. Mindegyik kérdés mentén 1-2 hipotézis, alhipotézis került megfogalmazásra a téma kapcsán. Ezek a következők:

Milyen a kapcsolat a sikeres utódlás és a cég által használt controlling tevékenységek között?

H1 A controlling használata elősegíti az utódlástervezést.

Mi az összefüggés a controlling tevékenységek alkalmazása és a munkaerőgazdálkodás között a családi vállalkozásoknál?

H2 A nem családtag munkavállalók teljesítményének mérése hangsúlyosabb, mint a családtagoké a családi cégekben.

H3 A controlling használata és a középvezetői réteg kialakulás között kölcsönös kapcsolat van.

A vállalat stratégiai tervezése és a controlling használata miként hatnak egymásra?

H4/a Azok a cégek, ahol controlling tevékenységet végeznek, inkább vesznek fel hitelt, mint amelyek nem.

H4/b Azok a cégek, ahol controlling tevékenységet végeznek, inkább terveznek beruházást, mint amelyek nem.

A család anyagi kiszolgáltatottsága miként befolyásolja a controlling használatát a családi cégnél?

H5 Kevésbé alkalmaz controlling tevékenységeket, az a cég, amelyből a család jövedelmének kisebb hányada származik, illetve amelyek a család vagyonának kisebb hányadát képezik, mint amelyek nagyobb részét adják.

Az eredmények

A kérdőíves kutatás és interjúk során a következő pontokban foglalhatók össze az adott kutatási területen elért új és újszerű eredmények:

T1 A controlling használata és az utódlástervezés között többoldalú statisztikai kapcsolat van. Azok a cégek, melyek utódlástervezéssel foglalkoznak, nagyobb arányban végeznek controlling tevékenységeket, rendelkeznek pénzügyi feladatokat ellátó munkatárssal, alkalmaznak pénzügyi és controllinggal kapcsolatos szoftvert. Továbbá ezek a cégvezetők tudatosan alkalmazzák a controllingot és ezt hosszabb távon működtetik, mint akik nem foglalkoznak a cég átörökítésével. Mindez a controllingra szánt összeg elfogadható mértékében is megmutatkozik, ahol is a generációváltásra előre gondolók az utódlást nem tervezőkkel szemben egyre nagyobb arányban hajlandók egyre nagyobb pénzügyi keretet szálni a controlling működtetésére. Összességében elmondható a cégek, melyek vezetői a cég vezetésében controlling szemléletet alakítanak ki a controlling tevékenységek széleskörű használatával, ezt a szemléletet a cég hosszútávú fennmaradása kapcsán az utódlástervezésben is érvényesítik.

T2 A családtag és nem családtag alkalmazott teljesítményének mérése között szignifikáns különbséget nem volt kimutatható egy controlling jellemző alapján, illetve egyéb vállalati jellemző mentén. Azonban az kimutatható volt, hogy ahol nem mérik a teljesítményt, ott egyéb controlling tevékenységet is alig végeznek, ehhez képest, ahol már legalább a nem családtag munkavállalókat mérik, ott több az egyéb területeken végzett controlling tevékenység is, míg ahol az összes alkalmazott teljesítményére odafigyelnek az előbbieknél is több a további controlling jellegű aktivitás. A családtag és nem családtag alkalmazott teljesítményének mérése között szignifikáns különbséget nem találtam más controlling jellemző alapján, illetve egyéb vállalati jellemző mentén.

T3 A családi vállalkozások középvezetői szintjének kialakítása statisztikailag szignifikáns módon együtt jár a controlling meglétével. Ez az együtt járás abban nyilvánul meg, hogy amely cégnél van középvezető, ott nagyobb arányban végeznek controlling tevékenységeket, ezt tudatosan teszik, pénzügyi munkatársat és szoftvert alkalmaznak. Azonban mindkét tényező kialakulása a vállalat méreteinek növekedésével hozható összefüggésbe. Elmondható, hogy a családi vállalkozásokra is igaz, hogy a méret (létszám és árbevétel) emelkedésével megnő az igény mind a középvezetői szint, mind a controlling rendszer kialakítására.

T4/a Statisztikai összefüggés található a meglévő hosszútávú hitelállomány és a controlling tevékenységek számának átlaga között. A köztük lévő kapcsolatot valószínűsíti erősíti controlling alkalmazására és a pénzügyi munkatárs meglétére adott válasz és a hosszútávú hitel megléte közötti kapcsolat. A hitelfelvételi szándék és a controlling között azonban statisztikai kapcsolat nem található. Ezek alapján a hosszútávú hitel megléte együtt jár a controlling

tevékenységek magasabb számával, viszont a hitelfelvételi szándékot nem előzi meg a controlling magasabb szintű megvalósítása.

T4/b A beruházás tervezés és a családi vállalkozás controlling tevékenységei között kapcsolat van. Azok a cégek, ahol a controlling inkább jelen van a vállalkozás életében, szívesebben terveznek nagyobb beruházásokat. A controlling kapcsán a beruházástervezés valószínűségét erősítő tényezők a pénzügyi munkatárs és adatfeldolgozó program megléte, a controlling alkalmazása és ezzel kapcsolatos ismeretek bővítésére hajlandóság, valamint controlling szoftver és szolgáltatás felé való nyitottság, továbbá a controllingra szánható összeg nagysága.

T5 A vállalkozások controlling használatát kis mértékben, de befolyásolja az, hogy a család jövedelme milyen mértékben származik a cégtől. A kicsi jövedelemhányad, valamivel kevesebb controlling tevékenységet, a nagyobb jövedelem hányad valamivel több controlling tevékenységet valószínűsít. Ebben az esetben controlling tevékenységhez a következőket lehet sorolni a statisztikai eredmények alapján: controlling tudatos alkalmazása, több tervezési, mérési, ellenőrzési tevékenység végzése, a controlling régebb óta használata, és a pénzügyes és pénzügyi szolgáltatás megléte.

A vállalkozások controlling használatát kis mértékben, de befolyásolja az, hogy a vállalkozás a család vagyonának mekkora részét képezi. A kicsi vagyoni hányad, valamivel kevesebb controlling tevékenységet, a nagyobb vagyoni hányad valamivel több controlling tevékenységet valószínűsít. Ebben az esetben controlling tevékenységhez a következőket lehet sorolni a statisztikai eredmények alapján: a controlling tudatos alkalmazása, több tervezési, mérési, ellenőrzési tevékenység végzése, ehhez kapcsolódó szoftver, szolgáltatás igénybe vétele, a controlling régebb óta használata, és a pénzügyes és pénzügyi szolgáltatás megléte.

További megállapítás tehető az eredmények kapcsán: a család anyagi függése kis mértékben, de befolyásolja a controlling használatát. A controlling alkalmazására nagyobb hatással van az, hogy a család vagyonának mekkora része származik a vállalkozásból, mint az, hogy a jövedelem mekkora része érkezik a cégtől.

Következtetések és javaslatok

A hazai családi vállalkozások tömkelege éri el a következő években a vezetői réteg kiöregedését, ezáltal a vezetésváltás szükségességét. A korábbi kutatási eredmények azt mutatják, hogy a cégek nincsenek felkészülve az utódlásra, utódlástervezéssel a vállalkozások kicsit több, mint fele foglalkozik csupán valamilyen formában. A kvantitatív kutatási eredmény még kedvezőtlenebb, 31%-os tervezési rátát mutat a 745 cégből álló mintából. A sikeres utódlás egyik jellemzője, hogy a cég átadást gondos tervezési munka előzte meg. Az értekezés feltárja, hogy a controlling szemlélet megléte, controlling tevékenységek folytatása az utódlás tervezésére pozitívan hat. Azoknál a cégeknél, ahol a controlling jobban jelen van a vállalati életben, az utódlástervezés is hangsúlyosabb, ezáltal maga az utódlás sikeres lebonyolítása is bejósolhatóbb. Ezek alapján a családi KKV-k controlling jellegű tevékenységek végzése ajánlott, mely során kialakul a controlling szemlélet, ami az utódlással kapcsolatos döntéseket is jótékonyan befolyásolja. Ennek érdekében a következő tervezési és ellenőrzési eljárások bevezetését javasolja a szerző:

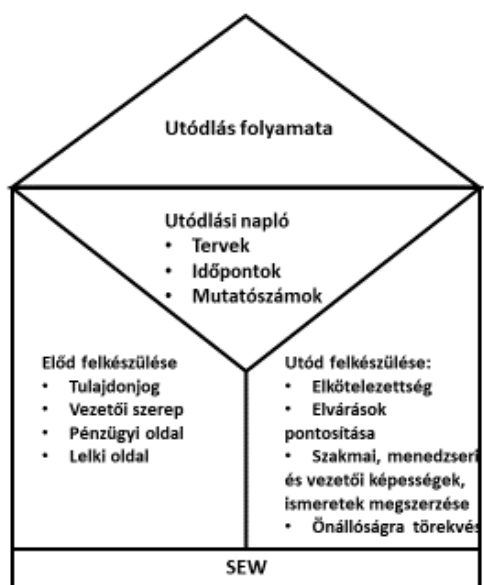
- Az ÁKFN struktúra mentén az árbevétel, költségek, fedezet, nyereség tervezés-elemzés végzése, terv-tény összehasonlítás.
- Üzleti tervezés legalább éves szinten, illetve beruházások, hitelfelvétel esetén.

- Az összes alkalmazott teljesítményének mérése és értékelése, különös tekintettel az utódjelölt munkájának nyomon követése és építő kiértékelése.
- Éves beszámoló kielemezése.
- A családi vállalkozás igényeihez igazodó mutatószámrendszer kialakítása.

A szerző véleménye szerint ezeket az alapvető tervezési és elemzési eljárásokat minden családi vállalkozásnak be kellene vezetnie, ami hozzásegítené őket gazdasági és pénzügyi ismeretek megszerzéséhez, a gazdasági gondolkodásmód és logika elmélyítéséhez. Mind ezek előkészítik az utódlástervezés megvalósítását.

A vizsgálati mintában a megkérdezett vállalatok vezetőinek 84%-a valamilyen szinten, 64%-a teljesen azon a véleményen vannak, hogy hosszú távon kívánja működtetni cégüket. A megkérdezettek 74%-a valamilyen szinten, 62%-a teljesen mértékben családi kézben szeretnének tartani a vállalkozást. Elmondható, hogy a szándék megvan a cégvezetőknél a cég átadására, azonban tényleges lépéseket nem tesznek az ügyben. A mintában szereplő családok 69%-ában van 14 évnél idősebb gyermek, akinek az utódlástervezés kerete között a vállalati életbe már szerephez kellene jutnia, legalább, mint besegítő családtag. A helyzetet súlyosbítja, hogy ezeknél a vállalatoknál a 14 évesnél idősebb gyermekek mindössze 30%-a vesz részt legalább minimálisan a vállalkozásban.

A családi vállalkozások számára egy controlling szemléletű utódlástervezési-modell került kialakításra, amely segítheti a generációváltás megtervezését és sikeres lebonyolítását. A modellben tárgyalt tervezési és értékelési elemek kidolgozását a vállalkozásban résztvevő családtagok, de legalább az előd és az utódjelölt együttes munkája kell, hogy adja.



1. ábra A controlling szemléletű utódlási terv

Forrás: saját szerkesztés

Az utódlási folyamat célja az utódjelölt integrálása a családi vállalkozásba, egyre fontosabb pozíciók betöltésével és ezzel járó feladatok ellátásával. Ennek alapját a SEW képezi, ami a résztvevők szociális és emocionális értékeit jelentik, mint például a bizalom, biztonságérzet, a teljesítmény elismerése, elkötelezettség, együvé tartozás élménye. Ezek fontossága a családi cégeknél gyakran túlmutat a profitszerzés prioritásán. A disszertáció rámutat, hogy egy jól működő családban a szülők ezt alapvetően képesek biztosítani a gyermekeiknek, tehát egy jól működő család által irányított vállalkozásnál ez az érzelmi erőter biztosított. A sikeres utódlásnak az alapja ennek a pozitív, támogató közegnek a megléte. Fontosnak érzi a szerző ennek tudatosítását a családban, utódjelöltekben. Javaslatot tesz ennek érdekében az vállalkozás képviselte értékek hiteles módon írásba foglalására.

Az utódlási folyamat ketté bontására kerül sor az értekezésben utódot és az elődöt érintő utódlási kérdések tekintetében. A létrejött megállapodásokat írásban kell rögzíteni a későbbi vita elkerülése érdekében.

Utódjelölt vagy átvevő felkészítése

- Utódjelölt motiválása, elkötelezettségének kialakítása
- Utódjelölttel szembeni elvárások minél pontosabb megfogalmazása
- Utódjelölt szakmai, menedzseri és vezetői képességeinek tudatos fejlesztése
- Utódjelölt önállóságra való törekvésének támogatása. Építő ötletei meghallgatása és támogatása.

Előd vagy átadó felkészülése, kilépés megtervezése

- Visszavonulás pénzügyi oldalának megtervezése.
- Terveket és kalkulációk készítése az előd nyugdíjas éveinek anyagi támogatására.
- Visszavonulás tervezése tulajdonosi oldalról.
- Tisztázni kell a tulajdonjog kérdését. Átadásra kerül-e a cég tulajdonjoga, ha igen teljesen vagy részben? Ennek eldöntéséhez céges jogász véleményének kikérése javasolt. Az átadás időpontjainak és előzetes feltételeinek rögzítése javasolt. Az utód résztulajdonosi szerepbe való bevonása növelheti az elkötelezettségét. Ennek feltételeként a szerző a céggel kapcsolatos teljesítmény elérését határozza meg, ami lehet például egy sikeres projekt lebonyolítása vagy céghez kapcsolódó képesítés megszerzése.
- Visszavonulás vezetői oldalról.
- Középvezetői szint kialakítása. A feladatok delegálása, elsősorban az utód irányába. Ennek lépéseit, időpontjait érdemes előzetesen rögzíteni.
- Visszavonulás lelki oldalának megtervezése. Az előd érdeklődési körének tudatos elvezetése a vállalkozásról javasolt. Szükség esetén ehhez szakember (coach, tanácsadó) segítségének igénybe vétele.

Utódlási naplót bevezetését javasolja a szerző, amiben rögzítik a folyamat fő pontjait, várható idejét és az adott szakaszhoz tartozó részcélokat és teljesítésük feltételeit. Ebben a naplóba lehetne vezetni az utódlási folyamathoz kialakított fő mutatószámok alakulását. Ezeket a mutatószámokat a vállalkozásnak magának kell kialakítani, de érdemes lenne összefüggésbe hozni fő teljesítmény mutatókkal. A szerző meglátása szerint a családi cégeknél ennek az utódlási naplóban rögzített célkitűzések viszonylag ritka féléves-éves értékelését és felülvizsgálatát, mivel az utódlás akár évtizedeket is igénybe vehet. Érdemes lenne családi tradíciót kialakítani a napló kezelésével kapcsolatban, ezzel is erősítve az utód elkötelezettségét a cég továbbvitelével kapcsolatban.

Az átfogó kutatás keretében családi vállalkozások kerültek megkeresésre mind a kérdőív kitöltés okán, mind a mélyinterjú alanyaként. A célkitűzések között szerepel az ebbe a szférába tartozó vállalkozások gazdasági folyamatainak a tervezési, mérési és elemzési gyakorlatának feltárása. További célja a vizsgálatnak, annak megállapítása, hogy ezek a tevékenységek gyakorlása, milyen összefüggéseket mutatnak a családi cégekre jellemző tulajdonságok, mint például a munkavállalók közül a családtagok előnyben részesítése, a generációváltás megléte között, vagy az érzelmi és szociális nyereség előtérbe helyezése a pénzügyi profitszerzéssel szemben. Az értekezés ezek kapcsán tartalmaz kutatási eredményeket, amelyek alapján megállapítható, hogy a controlling tevékenységek segítik a családi vállalkozás működését és a hatékonyságát.

A szerzőnek az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációi

Opportunities and Limitations of Business Planning of SME In: Takács István (szerk.) MANAGEMENT, ENTERPRISE AND BENCHMARKING (MEB) 2017: "Global challenges, local answers". 510 p. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2017.04.28-2017.04.29. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2017. pp. 9-21. (ISBN: 978-963-449-027-2)

KKV controlling In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2017. pp. 70-81. (ISBN: 978-963-449-028-9)

Utódlástervezés családi vállalkozásoknál In: Csiszárík-Kocsir Ágnes Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet. 472 p. Budapest: Óbudai Egyetem, 2016. pp. 21-28. (ISBN: 978-615-5460-78-4)

A KKV controlling megjelenése az üzleti-pénzügyi tervezés során, Bogáth Á., Szóka K.; In: Kulcsár László, Resperger Richárd (szerk.) Európa: Gazdaság és Kultúra = Europe: Economy and Culture: Nemzetközi Tudományos Konferencia Sopron, 2016. november 10. = International Scientific Conference: Tanulmánykötet. 1070 p. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2016.11.10 Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2016. pp. 123-131. (ISBN:978-963-334-298-5)

Teljesítményértékelés családi vállalkozásoknál TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI VIII.:(3) pp. 104-111. (2016) Kis- és középvállalatok méretbeli növekedésének hatása a szervezeti struktúrára In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.: tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2015. pp. 145-158. (ISBN: 978-615-5460-48-7)

Family Businesses and the Strategic Opportunities In: Michelberger Pál (szerk.) Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century II. 419 p. Budapest: Óbuda University, 2015. pp. 89-100. (ISBN: 978-615-5460-47-0)

Családi vállalkozások párhuzamos tervezésének fontossága In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: IV. tanulmánykötet. 451 p. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2014. pp. 377-386. (ISBN: 978-615-5460-04-3)

A családi vállalkozásokban megjelenő sajátosságok In: Nagy, I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet. 260 p. Budapest: Óbudai Egyetem, 2013. pp. 209-218. (ISBN: 978-615-5018-61-9)

A vállalkozói attitűd szerepe a vállalkozásfejlesztésben In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II.. Budapest: Óbudai Egyetem, 2012. pp. 201-218. (ISBN: 9786155018336)

A vállalkozói attitűd jelentősége a vállalkozói szférában In: Kadocsa, Gy., Rudas J Imre (szerk.) MEB 2011: 9th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking: Menedzsment, Vállalkozás és Benchmarking Nemzetközi Konferencia. 396 p. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2011.06.03-2011.06.04. Budapest: Óbudai Egyetem, 2011. pp. 319-330. (ISBN: 9786155018121)