

Vezető: Prof. Dr. Rechnitzer János egyetemi tanár

Németh Krisztina

okleveles közgazdász, okleveles PR szakértő

Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői

Doktori értekezés tézisei

Témavezetők: Dr. habil Farkas Szilveszter, egyetemi docens
Dr. Dóry Tibor, egyetemi docens

Győr

2017. december

Tartalom

1. A disszertáció célja, tervezett felépítése	3
2. A téma indoklása, aktualitása.....	5
3. A kutatás szakirodalmi megalapozása.....	5
4. Kutatási célok, kérdések, hipotézisek bemutatása	7
5. Empirikus Kutatás	9
A felhasznált információk és a kutatás módszertana.....	9
6. Kutatási eredmények.....	11
Szekunder (pilot)kutatás	11
Primer kutatás (kvalitatív és kvantitatív).....	12
A mélyinterjú adatfelvétel legfőbb megállapításai	20
7. Az új és újszerű tudományos eredmények összefoglalása.....	22
8. A kutatás korlátai, jövőbeli továbbfejlesztés irányai.....	23
Források.....	25
A szerző publikációs jegyzéke a magyar tudományos művek téma alapján.....	27
Folyóiratcikk	27
Könyv, Könyvrészlet, Konferenciaközlemény, Szaktanulmány	28
Oktatási segédlet.....	31
Konferencia előadások	31

1. A DISSZERTÁCIÓ CÉLJA, TERVEZETT FELÉPÍTÉSE

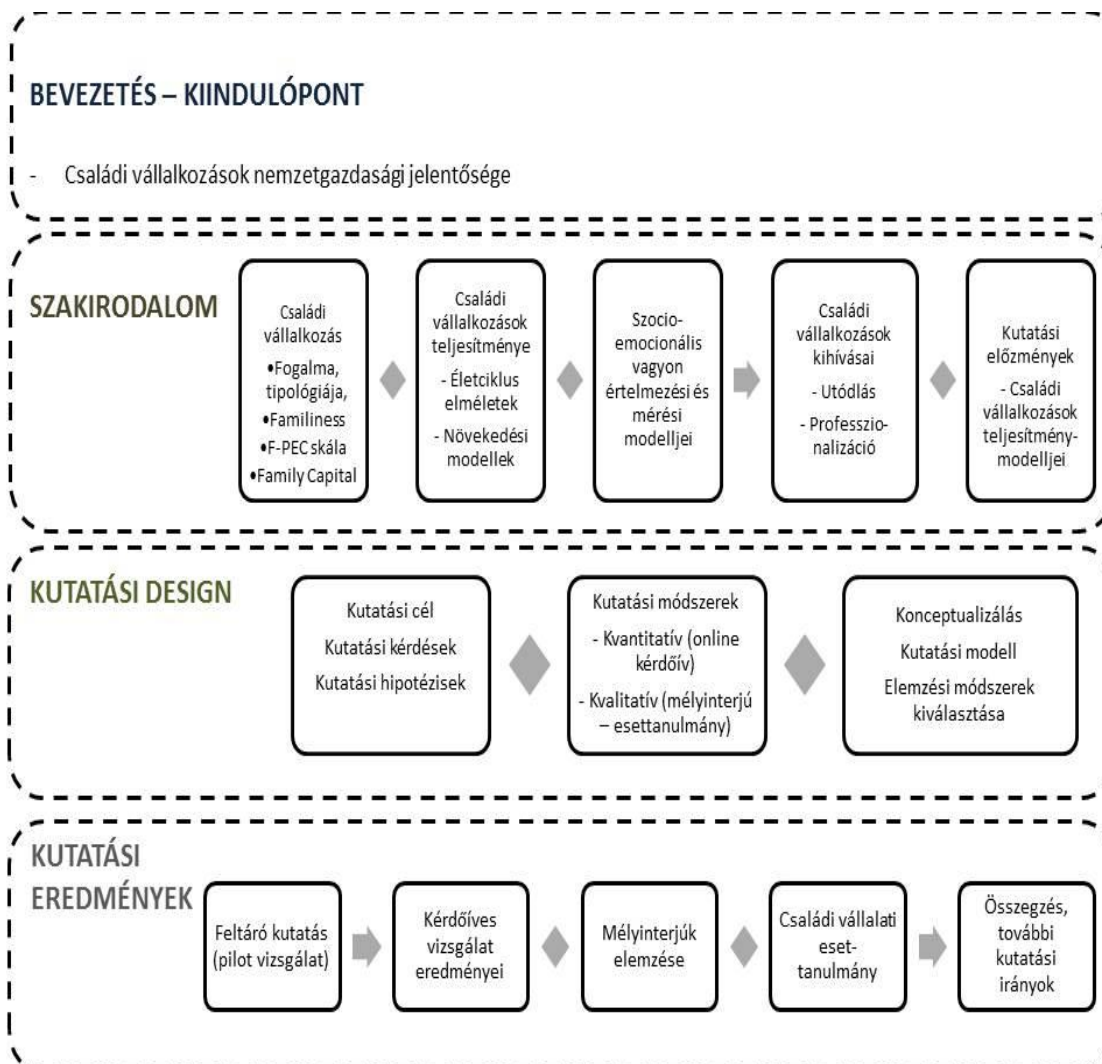
Jelen doktori értekezés célja a családi és nem családi vállalkozások belső működési mechanizmusait érintő differenciák feltárása, azaz a családi vállalkozás, mint sajátos karakterisztikával bíró vállalkozási kategória esszenciális elemeivel kapcsolatos elméleti irodalom hazai mintán való validálása. A másik misszió, amelyet dolgozatommal be kívánok tölteni a családi vállalkozások teljesítményére hatást gyakorló, elsősorban a családi részvételtől adódó sajátos erőforrás- és tőketényezők azonosítása, annak okán, hogy a tömeges generációváltás előtti kvázi utolsó pillanatban ajánlásokat tudjak megfogalmazni a családi vállalkozások átadási folyamata két releváns szereplőjének, azaz az előd és az utód számára azzal kapcsolatban, hogy melyek azok a családi részvételtől adódó sajátos szervezeti karakterisztika-elemek, amelyek generációkon átívelő átörökítése, továbbfejlesztése a teljesítményre gyakorolt hatás kapcsán indokoltnak tekinthető, és melyek azok a sajátos faktorok, működési rutinok, amelyek inkább gyengítik és visszavetik a családi vállalkozást céljaik elérésében. Ezzel összefüggésben vizsgálni kívánom a cél-, értékrendszerbeli különbségeket egyrészt a családi-nem családi, másrészt az alapító által menedzselte, a többgenerációs menedzsmenttel rendelkező és a professzionális vezető által irányított családi vállalkozások vetületében is.

A teljesítménnyel összefüggésben az irányítás elvei (célok és értékek) mellett a vizsgálatot kiterjesztem a vállalkozói orientáció kérdéskörére is. A kvázi domináns orientáció fogalmkörébe tartozó belső működési sajátosságokbeli eltérések mellett vizsgálom a családi vállalkozás fókuszú kutatások új irányvonalához illeszkedve a család szocio-emocionális vagyonát, annak a különböző családi menedzsment kategóriák mentén azonosítható differenciáit, azaz kutatom az alapítói és az utódok bevonásával működő családi vállalkozások SEW-tényezőkben érvényesülő erőforrás-többletét. A kutatási megközelítem az erőforrás-alapú elméleti megközelítés mellett a növekedés-orientáció jegyében született evolucionista megközelítéseket is integrálja, így a növekedéssel összefüggésben a családi vállalkozás életciklus-elméleteit is dolgozatom tárgyává tettem, és a Doderó (2010) nevéhez fűződő családi vállalkozási növekedési/életciklus-modell egyes fázishatárainak sikeres menedzselése kapcsán felmerülő, az utódlás és a családi vállalkozások fenntarthatóságának, folytonosságának releváns faktoraként számon tartott professzionalizáció kérdéskörét is a vizsgálati modellbe sűrítettem. A kutatás kiterjedt professzionalizációs megközelítési modellel operál, amely előzmény nélküli a családi vállalkozás kutatások sorában.

A disszertáció végkicsengése a működés három alapmotívuma, azaz a domináns orientáció, a szocio-emocionális vagyonszerkezet és a professzionalizáció vállalati teljesítménnyel – azaz a vállalkozás növekedési mutatóival (átlagos árbevétel-növekedés és átlagos eszközállomány bővülés), jövedelmezőségi indikátoraival (ROA, ROI, ROE) és az innovációs teljesítménnyel (Oslo kézikönyv szerinti értelmezés) – megmutatkozó összefüggéseinek feltérképezése.

A „Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői” című doktori értekezés gondolati-logikai egységeinek egymásra épüléséről és így az elvégzett szakirodalom-szintézis irányadó és a kutatási design-t orientáló főáramairól az 1. számú ábra segítségével igyekszem átfogó és összefoglaló képet adni. Az egyes fejezetek tartalmi összefoglalásától a terjedelmi korlátok meglete miatt tartózkodom e helyen.

1. számú ábra:



Forrás: saját szerkesztés

2. A TÉMA INDOKLÁSA, AKTUALITÁSA

A családi vállalkozások az üzleti környezet meghatározó szegmensét képezik szerte a világon, és nemzetközi szinten is releváns csoportját jelentik a KKV szektornak, mégsem rendelkeznek ehhez mért kutatási aktivitással hazánkban. Bár nem áll rendelkezésre szekunder adatbázis ahhoz, hogy pontosan feltérképezzük a családi vállalkozások hazai vállalkozói palettán betöltött szerepét, jelenlétét az egyes szektorokban, méretkategóriákban, számos nemzetközi tanulmány megerősíti a családi vállalkozások nemzetgazdasági jelentőségét a GDP hozzájárulásuk mértéke, valamint a foglalkoztatásban betöltött pozíciójuk alapján (Astrachan – Shanker, 2003; Mandl, 2008). A vállalkozási ökoszisztémában betöltött – eddig pontos statisztikai adatokkal nem alátámasztott – dominanciáján túl a családi vállalkozások területi töke-formáló ereje révén képesek egy-egy elmaradott térség húzó-vállalataként megnyilvánulni – pl. a mélyinterjú sorozatban megismert Ferzol Kft. Tápiószőlősen - így nem csak makro, hanem mezoszinon is releváns kérdés a családi vállalkozások életképességének és teljesítőképességének növelése, az ehhez hozzájárulni képes belső, azaz endogén, családi részvételtől adódó erőforrásokkal való eredményes és legfőképp tudatos gazdálkodás által.

3. A KUTATÁS SZAKIRODALMI MEGALAPOZÁSA

A kutatómunka első és vitathatatlan haszonnal bíró fázisát a hazai és nemzetközi szakirodalmi bázis megismerése, feldolgozása jelentette. A szakirodalom-feltáró és rendszerező munka a következő témakörökre orientálódott:

A családi vállalkozás fókuszú kutatásom – szakmai előéletemből adódóan – elsősorban a családi vállalkozások teljesítményének vizsgálatára, különös tekintettel a növekedés, az innováció és a jövedelmezőség egyes családi részvételtől adódó tényezőire irányult. Ehhez a családi vállalkozás fogalmi megközelítéseit kellett végignézni, amely a családi vállalkozások sokszínűsége miatt viszonylag nagy terjedelemben jelenik meg a dolgozatban. A definíciós sokszínűség érzékeltetését azért tartottam meghatározó jelentőségűnek, mert a családi vállalkozásoknak hazánkban sincs általánosan elfogadott fogalmi meghatározása, a vállalkozások a kutatók által specifikált jellemzők alapján sorolhatóak be – kvázi önkényesen – ebbe a vállalkozási kategóriába. Így az önálló kutatási terv és kutatási modell kidolgozásához vezető munkafolyamat lényeges mozzanatát jelentette a családi vállalkozások lehatárolási szempontjainak és a teljesítményével kapcsolatos elméletek és kutatási eredmények,

megismerése, rendszerezése. A szakirodalmi feldolgozás első markáns vonulatát tehát a családi vállalkozás fogalmak rendszerező megismerése jelentette, amely során Donelley 1964-es első családi vállalkozás fogalmától egészen a napjainkban zajló definíciós aktivitás áttekintése megtörtént, törekedtem a saját kutatási design kialakítása érdekében ennek a diverzifikált fogalmi rendszernek a minél teljesebb megismerésére, azoknak a kvalitatív és kvantitatív jellemzőknek az áttekintésére, amelyek a családi és nem családi vállalkozások elkülönítésének és a definícióképzésnek az alapját képezik (Klein, 2000).

Az elméleti bázis második vetületét a családi vállalkozások elméleti modellek áttekintése követte a rendszer-elméleti, az erőforrás-elméleti és a növekedési megközelítések mentén.

A harmadik szakirodalmi kérdéskört a családi vállalkozások teljesítményével kapcsolatos elméleti modellek alkották, amelyek közül a saját kutatási design kialakítására több elméleti modell (Sandig et al, 2006; Uhlaner et al, 2007; Uhlaner, 2012) is hatással volt. Ehhez kapcsolódóan nem álltak rendelkezésre hazai kutatási előzmények, így ennek feltérképezése a kutatás egyik fontos állomása volt.

Az irodalmi háttér megismerésének negyedik szegmensét a szocio-emocionális vagyon különböző megközelítései, mérési skálái képezték. A szocio-emocionális vagyon relevanciáját hangsúlyozza Makó et al. (2016) egy nemzetközi konzorciumi formában lezajlott mélyinterjú-kutatás – összesen 10 családi vállalkozásra kiterjedő – vizsgálati tapasztalatai alapján.

Az ötödik teoretikus szegmenst a családi vállalkozások utódlásának a teljesítménnyel összefüggő, azaz a következmények oldaláról történő közelítésmódjához kapcsolódó empirikus előzményeket taglaló nemzetközi szakirodalom értelmezése képezte, valamint a családi vállalkozásokban zajló professzionalizálódás definiálását jellemző eltérő megközelítések közötti saját útkeresés, azaz a professzionalizáció megismerési modelljének kidolgozása. A professzionalizáció mértéke alapján kialakított családi vállalkozási tipológiák áttekintése mellett analizáltam az ezzel kapcsolatos megközelítéseket (Dekker et al, 2010; Stewart-Hitt, 2012), de ismét egy olyan területre tévedtem a hazai családi vállalkozási kutatási térképen, ahol nem találhatóak közvetlen előzmények. A professzionalizációhoz, mint vizsgálati dimenzióhoz azért ragaszkodtam folyamatosan – még a mérési rendszerének kidolgozatlansága és így a kutatói bizonytalanság megléte ellenére – mert ehhez kapcsolódik a családi vállalkozásokkal kapcsolatos elméleti viták egyik legérdekesebb és legprovokatívabb kérdése: Vajon jobb lenne-e a világnak és a nemzetgazdaságoknak, ha a családi cégek úgy viselkednének, mint a családi befolyástól mentes vállalkozások?

4. KUTATÁSI CÉLOK, KÉRDÉSEK, HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

Az elvégzett irodalomkutatás alapján mind elméleti, mind gyakorlati értelemben gazdagítani kívántam a családi vállalkozásokkal kapcsolatos ismeretanyagot, így célul tűztem ki az alábbiakat:

- a családi és nem-családi tulajdonosi háttérrel működő vállalkozások összevetése elmélet-gyakorlat vonatkozásában egyaránt hazai mintán,
- a különböző menedzsmenttípusokba sorolható családi vállalkozások vizsgálata célrendszer – értékrendszer és vállalkozói orientáció vonatkozásában,
- a mintában szereplő családi vállalkozások által alkalmazott stratégiai és operatív döntéstámogató eszközök és a hazánkban még primer kutatással nem érintett családi vállalkozási megoldások felmérése,
- a mintában szereplő családi vállalkozások szocio-emocionális vagyonszerkezetének elemzése, a különböző SEW megközelítések kvázi empirikus tesztelése, saját SEW-modell megalkotása;
- a hazai kutatások terén meglévő hiátus megszüntetése, azaz a családi vállalkozásokat érintő három releváns kihívás: az utódlás, a professzionalizáció és a teljesítmény összefüggés-rendszerének feltárása hiteles, megbízható pénzügyi-számviteli adatokra épülő indikátorok alapján,
- a SEW tényezők és a vállalati teljesítmény viszonyrendszere terén meglévő alacsony empirikus bázis gazdagítása,
- egy olyan – a meglévő elméleti modellek bázisán keletkező, ugyanakkor az empirikus felmérés eredményeit integráló, a hazai sajátosságokat figyelembe vevő teljesítmény-modell megalkotása, amely azon belső – családi részvételtől adódó kritériumrendszerrel igyekszik felsorakoztatni a kérdőíves és mélyinterjú adatgyűjtés eredményeire támaszkodva, amely a fenntartható családi vállalati működés esszenciális elemeit, a családi vállalkozás generációkon átívelő működtetésének kellékeit, azaz a fenntartható családi vállalkozás működési modelljének legfőbb elemeit tartalmazza.

A megfogalmazott célkitűzések eléréséhez az alábbi kutatási kérdések és hipotézisek szisztematikus tesztelését végeztem el a hipotézisek mellett feltüntetett kutatási módszerekkel.

1. táblázat: Az empirikus kutatási design – kutatási kérdések, hipotézisek, módszerek

1. A családi befolyás mértéke hatással van-e a vállalkozás domináns orientációját (célokat – értékeket –vállalkozói orientációt) illetően?

H1a.	A családi vállalkozások cél, érték és orientációs jellemzőikben eltérnek a nem családi tulajdonban lévő vállalkozásoktól.	KVANTITATÍV KUTATÁS átlag, szórás, variancia-analízis, faktoranalízis
H1b.	A multigenerációs családi vállalkozások cél, érték és orientációs jellemzőikben eltérnek az alapítói fázisban lévő családi vállalkozásokhoz képest.	KVANTITATÍV KUTATÁS átlag, szórás, variancia-analízis KVALITATÍV KUTATÁS
2. A családi befolyás mértéke hatással van-e a professzionalizációra és a szocio-emocionális vagyokra?		
H2.	Az első generációs családi vállalkozások szocio-emocionális vagyona eltér a többgenerációs családi vállalkozások által képviselt vagyontól.	KVANTITATÍV KUTATÁS átlag, szórás, variancia-analízis KVALITATÍV KUTATÁS
H3a.	A családi vállalkozások az alkalmazott döntéstámogató eszközhasználat intenzitása terén eltérnek a nem családi vállalkozásoktól.	KVANTITATÍV KUTATÁS átlag, szórás, variancia-analízis
H3b.	A családi vállalkozás generációs és menedzsment összetétele befolyásolja az alkalmazott döntéstámogató eszközintenzitást és a vállalatkormányzási gyakorlatot.	KVANTITATÍV KUTATÁS átlag, szórás, variancia-analízis KVALITATÍV KUTATÁS

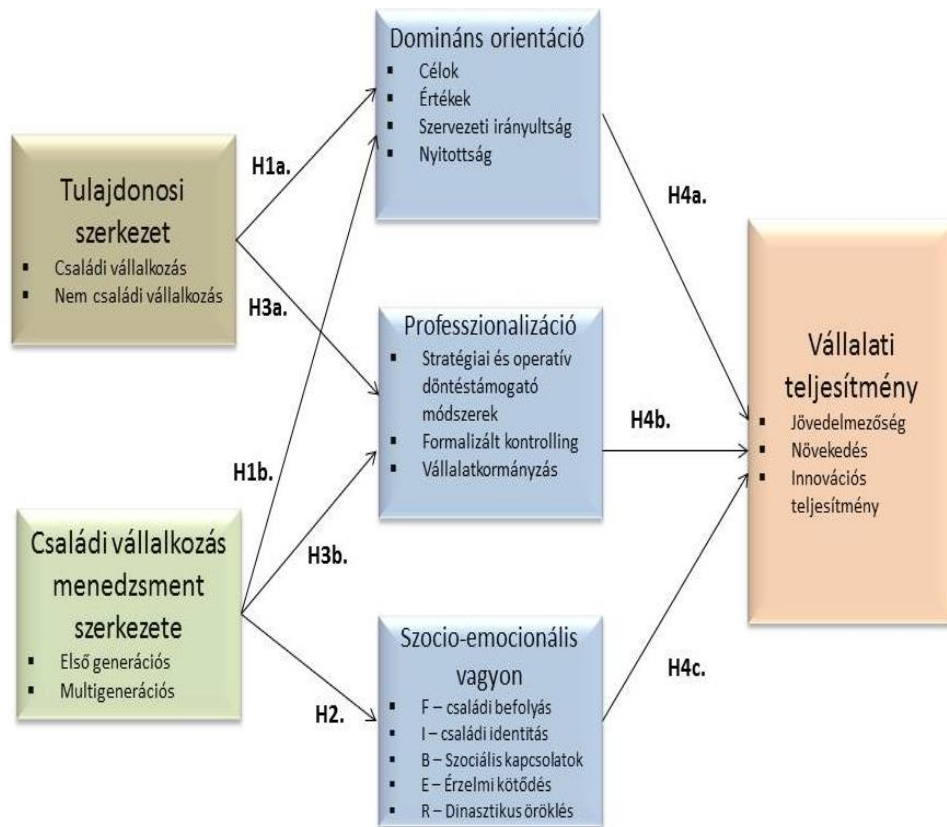
3. Melyek a családi vállalkozások teljesítményét befolyásoló ún. endogén tényezők?

H4/a	A család orientációja és értékfelfogása hatással van a családi vállalkozás teljesítményére.	KVANTITATÍV KUTATÁS átlag, korreláció-számítás, regresszió-elemzés
H4/b.	A professzionalizáció mértéke és a családi vállalkozás teljesítménye között pozitív kapcsolat áll fenn.	KVANTITATÍV KUTATÁS átlag, korreláció-számítás, regresszió-elemzés
H4/c.	A szocio-emocionális vagyon mértéke és a családi vállalkozások teljesítménye összefügg.	KVANTITATÍV KUTATÁS átlag, korreláció-számítás

Forrás: saját munka

A saját empirikus kutatási modellt pedig a 2. számú ábra mutatja be.

2. számú ábra: Empirikus kutatási modell



Forrás: saját szerkesztés

5. EMPIRIKUS KUTATÁS

A felhasznált információk és a kutatás módszertana

Doktori értekezésem primer kutatási jellemzőit tekintve nem deklarálnak egyetlen kutatási irányzat kizárólagosságát sem, mind a kevert kutatásmódszertani, mind az induktív megközelítés hatott rám. Illeszkedve az elmúlt évtizedben bekövetkezett paradigmaváltáshoz, mely a társadalomtudományi kutatásokban a hagyományos kvantitatív és a kvalitatív kutatási módszerek együttesen használatát jelenti ún. kevert módszertan formájában, a kutatási módszer kiválasztása során törekedtem ehhez a megközelítéshez csatlakozni, azaz az adatgyűjtés és az adatelemzés vonatkozásában megpróbáltam összehangolni a két eltérő módszercsalád egyes elemeit, a kutatási eredmények integrált értelmezése érdekében, így a primer adatgyűjtés- és adatelemzés kvantitatív és kvalitatív módszerek kombinációjával zajlott.

A kvantitatív kutatási egység két időben és módszerben jól elkülönülő szakaszra bontható. Az első szakasz a 2014-2015 között zajló, alapvetően szekunder adatokra és azok önálló adatgyűjtés során kiegészített adathalmazra épülő feltáró, pilot-kutatás, ami orientálta a második kutatási szakaszt képező online kérdőíves felmérés fő irányultságát.

A kérdőíves felmérés eredményeit kvalitatív kutatással egészítettem ki, egyetértve Driscoll et al. (2007) álláspontjával a kvantitatív és a kvalitatív kutatások kompatibilitását illetően. A kvalitatív kutatási paradigma képviselője félig strukturált mélyinterjú adatfelvétel (17 mélyinterjú) keretében valósult meg. A CAWI típusú kérdőíves felméréssel szemben itt lehetőségem volt személyesen, élményközvetlenül begyűjteni a megismeréshez, a mérték megértéséhez felhasználni kívánt információkat. A kvalitatív kutatás a téma jellegéből adódóan szinte megkerülhetetlen volt, hiszen amellett, hogy sokkal emberközpontúbb, mint a kvantitatív felmérés, pontosabb és érzékletesebb válaszokat is eredményezett a kutatási kérdéseket illetően. A mélyinterjúkra 2016 áprilisa és 2016 decembere között került sor. Összesen 17 mélyinterjút készítettem, ebből 14 családi vállalkozás vezetőjével, tulajdonosával vagy tulajdonosi képviselőjével lebonyolított mélyinterjú volt, melyek többsége négyszemközti interjú keretében valósult meg, négy családi vállalkozás esetében került sor páros vagy hármas interjúra. A beszélgetések interjúvázlat alapján folytak, a beszélgetés diktafonnal került rögzítésre, ezt követően készült el a szöveggönyv, és ezek átiratai alapján értékeltem, elemeztem a mélyinterjúkat. A családi vállalkozási mélyinterjúk mellett 3 szakértői interjú készült az alábbi szakterületekhez kapcsolódva: családi vállalkozások utódlásának jogi kérdései; bizalmi vagyonkezelés, mint a vagyonrendezés alternatívája; valamint interim menedzsment, mint a generációk közötti gap-menedzsment eszköze.

A mélyinterjú alanyainak kiválasztása során teoretikus (elméleti) mintavételt alkalmaztam, és különböző mintaválasztási szempontokat követtem. A kritériumok között az alábbiak említhetők:

- Igyekeztem olyan családi vállalkozásokat megismerni, amelyek intenzív növekedési ütemmel jellemezhetőek, érintettek a generációváltás kihívásai által – első generációs családi vállalkozás, 50+ alapítóval, utódok közreműködnek a vállalkozásban vagy legalább egy generációváltást már megélt vállalkozás. A mintában véletlenszerűen alakult a nemek szerinti összetétel. A vizsgálatba bevonásra kerültek férfi családfő által vezetett családi vállalkozások, női irányítás alatt álló multigenerációs családi cégek is, ún. anya-apa típusú, illetve testvéri szövetség formájában működő családi vállalkozások is.
- A családi vállalkozások fogalmi rendszerében Blumentritt et al (2007) álláspontja szerint a professzionális vezető által irányított családi vállalkozások is az elmélet-alapú mintavétel tárgyát képezték. Igyekeztem a tulajdon/menedzsment konstellációban

valamennyi releváns dimenziót illetően megfelelő családi vállalkozást találni, amely ugyanakkor megfelel a méret-kritériumoknak (legalább 25 fő feletti).

- Törekedtem arra, hogy megfelelően működő, lehetőség szerint az ágazatának kiemelkedő hazai vagy regionális szereplője, emblematikus képviselője legyen valamennyi vállalkozás. Ezt a kapott elismerések, díjak, vállalati rangsorokban elért helyezések alapján vizsgáltam, elsősorban online-média tartalomelemzéssel.
- Megpróbáltam mindezek mellett annak a kritériumnak is megfelelni, hogy olyan családi vállalkozások kerüljenek a mintába, ahol a második generáció az operatív működésben már részt vesz, vagy már része a menedzsmentnek, tehát ahol a generációk együttműködése értelmezhető.

A szakértői mélyinterjúk kapcsán az ún. hólabda mintavétel érvényesült, azaz az első szakértői interjú alanya segítségével jutottam el a másik két szakértőhöz.

6. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Szekunder (pilot)kutatás

A Feltörekvő 200 vállalati lista elemzése és a pilot-hipotézisek tesztelése statisztikai módszerekkel (átlag, szórás, terjedelem, variancia-analízis) történt. A főbb megállapítások:

- A tulajdonosi szerkezetre vonatkozó adatgyűjtés alapján a 2013. évi Figyelő Feltörekvő 200 listában alulreprezentáltak a hazai családi vállalkozások az EU Bizottsága 2008-as szakértői becslése szerint ugyanis 70% körüli Magyarországon a családi cégek aránya (Mandl, 2008).
- A családi és nem családi vállalkozások teljesítményének közvetlen összevetése alapján – variancia-analízis alapján – megállapítást nyert, hogy a családi vállalkozások intenzívebben növekedtek a 2012-2013-as időszakban, mint a nem családi tulajdonban lévők.
- A jövedelmezőség (ROA, ROE) kapcsán viszont a szekunder kutatás azzal az eredménnyel zárult, hogy nincs szignifikáns különbség a családi és a nem családi vállalkozások körében.

Primer kutatás (kvalitatív és kvantitatív)

A családi vállalkozások teljesítményére ható endogén tényezőkkel összefüggésben a következő hipotéziseket fogalmaztam meg. A hipotézisek érvényességét kvantitatív és kvalitatív módszerekkel vizsgáltam. A hipotéziseket és a tesztelésük eredményét a következő táblázatban foglaltam össze:

2. számú táblázat: Hipotézis-vizsgálatok eredménye

	Hipotéziseim	Tesztelés eredménye
H1a.	A családi vállalkozások cél, érték és orientációs jellemzőikben eltérnek a nem családi tulajdonban lévő vállalkozásoktól.	Elfogadva
H1b.	<i>A multigenerációs családi vállalkozások cél, érték és orientációs jellemzőikben eltérnek az alapítói fázisban lévő családi vállalkozásokhoz képest.</i>	<i>Részben elfogadva</i>
H2.	<i>Az első generációs családi vállalkozások szocio-emocionális vagyona eltér a többgenerációs családi vállalkozások által képviselt vagyontól.</i>	<i>Részben elfogadva</i>
H3a.	A családi vállalkozások az alkalmazott döntéstámogató eszközhasználat intenzitása terén eltérnek a nem családi vállalkozásoktól.	Elutasítva
H3b.	<i>A családi vállalkozás generációs és menedzsment összetétele befolyásolja az alkalmazott döntéstámogató eszközintenzitást és a vállalatkormányzási gyakorlatot.</i>	<i>Részben elfogadva</i>
H4/a	A család orientációja és értékfelfogása hatással van a családi vállalkozás teljesítményére.	Elfogadva
H4/b.	<i>A professzionalizáció mértéke és a családi vállalkozás teljesítménye között pozitív kapcsolat áll fenn.</i>	<i>Részben elfogadva</i>
H4/c.	A szocio-emocionális vagyon mértéke és a családi vállalkozások teljesítménye összefügg.	Elfogadva

Forrás: saját kutatás

A dolgozat téziseit az alábbiak szerint fogalmazom meg az elvégzett kutatómunka alapján:

T1.a. A mintában szereplő családi vállalkozások cél-, és értékrendszerük, valamint a vállalkozói orientáció tekintetében eltérnek a nem családi vállalkozásoktól.

Ez egyfajta validálását is jelentette számomra a további hipotéziseknek, ugyanis ezzel igazolást nyert, hogy a családi vállalkozások egy sajátos entitásnak minősülnek a vállalkozási palettán.

A mintában szereplő családi vállalkozások a vizsgált vállalati célok közül az élömunka-termelékenység, valamint a felelősség megosztása és a feladatok delegálása terén mutatnak

elmaradást a nem családi vállalkozásokhoz képest, amely egyértelműen a familiness meglétére, az alkalmazottak kvázi családtagnak tekintésére vezethető vissza, valamint a családi vállalkozások egykezes irányítási hagyományaira utal. Ez egybeesik Classen és szerzőtársai (2014) német kis- és középvállalatokra irányuló primer kutatása eredményével, amely 2087 vállalkozás bevonásával történt, és a kutatási eredmények szerint a családi vállalkozások alulmúlják a nem családi vállalkozásokat az élők-munka-termelékenység tekintetében. Ennek okait célszerű lenne a továbbiakban vizsgálni.

A vizsgált értékdimenziók közül a családi vállalkozások erőteljesebb elköteleződést mutattak a lokális, a mecénási, a kulturális, a relációs, az érzelmi és a pénzügyi értékek iránt.

A vállalkozói orientáció kapcsán elvégzett faktorelemzés során azonosított három faktoreleme közül (innováció-orientáció és proaktivitás, stratégiai orientáció és kockázatvállalási hajlandóság) a stratégia-orientációban mutatnak a családi vállalkozások szignifikáns fölényt a nem családi vállalkozásokhoz képest. A primer kutatás igazolta azt az elméleti megközelítést, miszerint a családi vállalkozásokra a nem családi vállalkozásoknál erőteljesebb hosszú távú orientáció jellemző (Miller et al, 2003; Naldi et al, 2007). A felmérés eredménye ugyanakkor cáfolatát adja azoknak a kutatási előzményeknek, amelyek szerint a családi befolyás alacsonyabb kockázat-vállalási hajlandósággal jár együtt (Zahra, 2005) és annak is, hogy a családi cégek proaktívabbak, mint a nem családi vállalkozások (Craig et al, 2014).

A kutatás továbbá rávilágított arra, hogy a családi vállalkozásokkal kapcsolatos skandallum, mely a merev és zárt kulturális sajátosságait hangsúlyozza, sajnálatos módon a felmérésben szereplő családi vállalkozásokra is némiképp igaz, ugyanis a kooperáció vizsgált dimenzióiban (oktatási intézmények, szakmai szervezetek, klaszterek, stratégiai partnervállalatok, kutatóintézetek) szignifikánsan kisebb nyitottságot mutatnak, mint a nem családi tulajdonban lévő vállalkozások, azaz az autonómia iránti elkötelezettség érvényesül a családi vállalkozásokban.

T1b. A mintában szereplő alapítói fázisban lévő családi vállalkozások a vállalkozás célrendszere és a nyitottság vonatkozásában szignifikáns eltérést mutatnak a multigenerációs családi vállalkozásokhoz képest, azonban az utódok bevonásával működő családi vállalkozások az értékrendszerében és a vállalkozói orientáció mértékét illetően a vizsgált faktorok alapján nem térnek el szignifikánsan.

A mintában szereplő, alapítói fázisban lévő és multigenerációs családi vállalkozások belső működési jellemzőik összevetése során megállapítást nyert, hogy pénzügyi-gazdasági

célrendszerüket tekintve szignifikáns különbség a tőkeakkumuláció kapcsán mutatható ki, azaz az alapítói fázisban lévő családi vállalkozásokra az adott évi nyereség visszaforgatása jellemzőbb, mint a többgenerációs családi vállalkozásokra. Ez további vizsgálatokat vet fel a generációváltás és a családi vállalkozások finanszírozási kérdéseit, pénzügyi kultúráját illetően. A családi vállalkozásokkal kapcsolatban gyakori kritika a pénzügyi konzervativizmus, az eladósodottsággal kapcsolatos ellenérzés (Csákné, 2012; Zahra, 2005), azonban ez lazulni látszik a generációváltással érintett családi vállalkozások második generációs vezetőivel készített interjúk során (pl. GIMEX-Hidraulika)

Az alapító által vezetett, a többgenerációs menedzsmenttel rendelkező és a professzionális vezető által irányított családi vállalkozások top három célkitűzését vizsgálva az első helyen a jövedelmezőség, a második helyen az árbevétel növelése áll. A harmadik helyen az alapítói fázisban lévő családi cégeknél a tőkeakkumuláció, a többgenerációs családi vállalkozásoknál az innováció fokozása, míg a professzionális vezetés alatt álló családi cégeknél a piacrészesedés növelése. Ez a megállapítás megerősített abban, hogy a teljesítmény mérésére a kutatási modellben rögzített indikátorok (jövedelmezőségi mutatók, növekedési mutatók, innovációs teljesítmény) olyan dimenzióit ragadják meg a családi vállalkozásoknak, amely az érintettek számára is relevánsak. Az eltérő családi menedzsment összetétel nem eredményezett szignifikáns eltérést egyik vállalkozói orientáció típus esetén sem, a kategóriaátlagok alapján az állapítható meg csupán, hogy a többgenerációs családi vállalkozásokra nagyobb innováció-orientáció, magasabb stratégiaorientáció és erőteljesebb kockázatorientáltság jellemző, de nem szignifikáns ez az eltérés. Ez ellentmond annak a felfogásnak, amely szerint az utódok bevonásával csökken a családi vállalkozások innováció-orientációja és a kockázatvállalási hajlandósága (Kellermans et al, 2008).

A nyitottság terén viszont szignifikáns eltérés mutatkozik meg a családi menedzsment szerkezeté függvényében, az együttműködések terén az alapítói fázisban lévő családi vállalkozások felülmúlják a többgenerációs családi vállalkozások mutatóit, és a legkisebb együttműködési hajlandóságot a professzionális vezetők által irányított vállalkozások mutatják. A mintában szereplő családi vállalkozások az oktatási intézményekkel (alapfokú, középfokú és felsőfokú intézményekkel) és a szakmai szervezetekkel folytatnak leginkább együttműködést, a kutatóintézetekkel, klaszterekkel való együttműködés a családi vállalkozások 15,7%, illetve 16,5%-ára jellemző.

T2. A családi vállalkozások generációs jellemzőitől függ az alábbi szocio-emocionális vagyonelemek mértéke: család érzelmi kötődése; a család stratégiai elköteleződése, valamint a családi értékek (az alapító öröksége).

A szocio-emocionális tőke a családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatási irányok egyik legkevésbé kidolgozott és feltárt vetülete. A szocio-emocionális vagyon mérésére hazánkban még nem irányult primerkutatás, így a kutatási koncepcióban ennek involválása új és újszerű eredményeket ígért. A szocio-emocionális vagyon felfogás és elmélet meglehetősen új terület a családi vállalkozások kutatásában. A disszertációban 24, a szakirodalomban megismert különböző SEW felfogásokból eredő itemmel, változóval mértem a család szocio-emocionális vagyonát, amelyet faktoranalízissel öt faktorra redukáltam. Az öt faktor közül kettő esetében (belső szociális kapcsolatok és külső szociális kötődés) nem mutatott az F-próba szignifikáns különbséget az eltérő menedzsmentszerkezetű családi vállalkozások esetében, a „családi kötődés”, a „családi stratégia” és az „alapító öröksége” faktorok esetében szignifikáns az alapító által menedzselt és a többgenerációs családi vállalkozások kategória-átlagainak eltérése, azaz az utódok bevonása egyfajta tőke-transzformációhoz, átalakuláshoz vezet a szocio-emocionális tőkefajták kapcsán.

A kategória-átlagokat megvizsgálva az az eredmény született, hogy a mintában lévő alapítói fázisban lévő családi vállalkozások a családi kötődés (harmónia) és a külső szociális kötődés faktorok kapcsán rendelkeznek többlettel, míg a család stratégiai elköteleződése, a belső szociális kötődés és a családi értékek (alapítói örökség) terén a multigenerációs családi cégek bírnak többlettel. Azaz a szocio-emocionális vagyon képes változni, gyarapodni generációról generációra.

A szocio-emocionális vagyon a családi vállalkozás hosszú távú fennmaradásának egyik fontos dimenzióját képezi, és ennek az egyik centrális fogalma a társadalmi tudás (Makó et al, 2016), amelynek generációról generációra történő átörökítése, azaz hatékony kommunikációs csatornákon, informális (learning by doing) úton történő átadása kritikus fontosságú. A vizsgálat alapján azonban erre a jövőben nagyobb hangsúlyt kellene helyezni, hiszen a többgenerációs családi cégek ebben maradnak el az elsőgenerációs családi vállalkozásoktól, így egyrészt a családi vállalkozás fókuszú képzésekben erőteljesebben kellene a társadalmi tőke átadásának lehetséges stratégiáit és taktikáit tárgyalni, másrészt a gazdaságpolitika is fel kellene, hogy ismerje a családi vállalkozások nemzetgazdasági jelentőségét és átvállalni a generációs átadás családi vállalkozásokra nehezedő terheit. A másik kritikus a családi harmónia, amely a kutatási eredményeim alapján a család komplexitásának növekedésével

csökken. Ez igazolja Sandig és szerzőtársai (2006) előfeltevését, miszerint a család bővülésével párhuzamosan gyarapodnak az egymásnak feszülő személyes üzleti célok, a generációk közötti konfliktusok, és emiatt csökken a családtagok elégedettsége és a családon belüli összetartás nehezen vizsgálható élményközvetlen elemzés nélkül, így ennek a dilemmának a kognitív és explicit tárgyalása a kvalitatív kutatás tükrében valósulhat meg

T3a. A mintában szereplő családi vállalkozások az alkalmazott döntéstámogató eszközhasználat intenzitása terén nem térnek el a nem családi vállalkozásoktól.

A professzionalizáció kérdéskörét öt vetület (dimenzió) mentén érintettem és vizsgáltam a primer adatgyűjtés- és adatelemzés során. A professzionalizáció kérdésköréhez kapcsolódó hipotézisek tesztelését az eddigiekhez képest egy szűkített listán valósítottam meg. A 25 fő alatti cégeket kizártam az elemzésből, mert azokra nem jellemző többnyire a formalizált struktúra, így szűkített mintán vizsgáltam a feltett kérdéseket. A professzionalizáció értelmezését illetően azt az elméleti irányvonalat követtem, amely tágan értelmezi a vállalkozások professzionalizációját, ideértve a belső és külső professzionalizációt egyaránt. A kutatás szerint a stratégiai és az operatív döntéstámogató eszközhasználat szofisztikáltsága és a tulajdonosi szerkezet között nincs szignifikáns kapcsolat. Ugyanakkor a statisztikai elemzés alapján a családi vállalkozások mind a stratégiai, mind az operatív döntéstámogató eszközintenzitás terén kismértékben felülmúlják a nem családi vállalkozásokat, azaz a családi vállalkozás vezetőire az intuitív vállalatvezetésről a professzionális vezetés irányába történő elmozdulás jellemző.

A legnépszerűbb stratégiai eszközök – a figyelembe vett cégek több mint fele alkalmazza ugyanis ezeket – a stratégiai tervezés és a versenytárselemzés. Mindössze a vállalkozások egyharmada esetében jelenik meg a SWOT-elemzés, a stratégiai árazás, a vevőjövödelmezőség elemzése és az értékelemzés.

Az operatív döntéstámogató megoldások között egyértelmű elsőbbséget élveznek a hagyományos módszerek, úgymint teljes költség-számítás, likviditástervezés, budgeting, tervtény eltéréselemzés, fedezet-elemzés. A modern költségelszámolási rendszerek – tevékenységalapú-költségelszámítás, folyamatköltség-számítás, job-costing eljárás – alkalmazási gyakorisága alacsony. Amennyiben megvizsgáljuk ezen korszerű költségelszámítási módszerek alkalmazási gyakoriságát a tulajdonosi háttérrel összefüggésben, akkor megállapítható, hogy a tevékenységalapú-költségelszámítás kivételével valamennyi esetében a nem családi tulajdonban lévő vállalkozások képviselik magukat magasabb arányban az alkalmazók között.

Az operatív döntéstámogató eszközalkalmazás intenzitása csak kismértékben haladja meg a stratégiai eszközhasználat kiterjedtségét, a családi vállalkozások a módszerhasználat intenzitásában azonban felülmúlják a nem családi vállalkozásokat.

T3b. A családi vállalkozás generációs és menedzsment összetétele befolyásolja az alkalmazott döntéstámogató eszközintenzitást, azonban a családi vállalatkezelési gyakorlat független attól.

A multigenerációs menedzsmenttel rendelkező családi vállalkozások mind a stratégiai, mind az operatív döntéstámogató eszközök alkalmazásában felülmúlják az alapítói fázisban lévő családi vállalkozások gyakorlatát, és az alkalmazott döntéstámogató eszközintenzitás terén megfigyelhető eltérés szignifikáns a varianciaanalízis alapján.

A kutatás során vizsgáltam a vállalatkezelési eszközök hazai ismertségét és alkalmazási gyakorlatát, ezt ún. family governance piramisként vizualizálva három családi vállalatkezelési szegmensre bontottam: széleskörben elterjedt, informális módszerek, szűkebb alkalmazói körre jellemző formalizált módszerek, valamint a kvázi jogi kategóriát képező, az utódlástervezésben és a generációk közötti gap menedzselésében releváns megoldások.

A megkérdezett 25 fő feletti családi vállalkozások 27%-a egyáltalán nem alkalmaz családi vállalatkezelési megoldást.

Az alkalmazott megoldások számában a családi vállalkozás menedzsment-összetétele függvényében nem mutatott az F-próba szignifikáns eltérést.

T4a. A család orientációja és értékfelfogása hatással van a mintában lévő családi vállalkozások esetén azok jövedelmezőségére, növekedésére és innovációs teljesítményére.

A kutatás rávilágított, hogy a család által vallott értékek és az orientáció korrelál a családi vállalkozások teljesítményével. A jövedelmezőség közepesen erős korrelációt mutat a közösségi értékek jelentőségével és a kockázatvállalási hajlandóság mértékével; a növekedés közepesen erős korrelációt mutat a kulturális értékek és a stratégiai-orientáció mértékével; az innovációs teljesítmény pedig közepesen erős összefüggést mutat a kulturális, a mecénási és az üzleti értékek, valamint a stratégiai orientáció, valamint az innováció-orientáció és proaktivitás mértékével. Amennyiben a családi vállalkozás – akár a generációváltás, akár a professzionalizáció kapcsán – képes a szervezeti irányultságát és értékpreferenciáit tudatosan befolyásolni, az a teljesítménycélok elérésének egyik mérföldköve lehet.

T4b. A professzionalizáció mértéke és a családi vállalkozás innovációs teljesítménye között pozitív kapcsolat áll fenn a mintában szereplő családi vállalkozások esetében.

A kutatás az innovációs teljesítmény kapcsán a statisztikai eszköztár segítségével igazolta a korrelációs kapcsolatot a professzionális szervezeti megoldások (stratégiai tervezés, kontrolling tevékenység, belső ellenőrzés, vezetői számvitel, vállalatirányítási rendszer, vezetői képzési rendszer, külső tanácsadó szervezet) alkalmazási szintje és az innovációs teljesítmény között. Közepesen erős pozitív kapcsolat mutatható ki a mintában szereplő családi vállalkozások vállalatvezetési gyakorlata és az alkalmazott döntéstámogató-eszközök száma között is, azaz nem hiábavaló a professzionalizáció hangsúlyozása a családi vállalkozások körében, természetesen az ok-okozati összefüggések vizsgálata további kutatási kérdésként egy jövőbeli felmérés alapja lehet. A professzionalizáció egyes manifesztumai azonban az F statisztikák alapján összefüggést mutatnak a teljesítményalakulással a következők szerint:

- a telephely-fejlesztési stratégiát készítő vállalkozások a növekedési indikátorok, azaz az eszközbűvülés a jövedelmezőségi mutatók – ROA és ROI – és az innovációs teljesítmény terén is felülmúlták a telephely-fejlesztési stratégiával nem rendelkezőket;
- az innovációs stratégiával rendelkezők innovációs teljesítménye felülmulta az innovációs stratégiát nem készítőket;
- az 1-3 éves üzleti tervvel rendelkezők innovációs teljesítménye felülmulta a tervvel nem rendelkezők innovációs aktivitását és növekedési ütemben is jobb eredményt értek el az eszközállomány-növekedés átlagai alapján;
- a társadalmi felelősségvállalási stratégiát készítők jobb eredményt mutatnak az innovációs teljesítményben;
- az alkalmazott döntéstámogató módszerek közül teljesítményhatással a kaizen-költségszámítás – árbevétel-növekedése és innovációs teljesítmény –, valamint a tevékenység alapú költségszámítás - eszközállomány növekedése kapcsán – bír.

T4c. A családi vállalkozások jövedelmezősége, növekedési üteme korrelál a szocio-emocionális vagyon mértékével.

A családi vállalkozások megkülönböztető versenyelőnyének tekintett és titulált szocio-emocionális vagyon, amely egyfajta családi kód, lemásolhatatlan, egyedi, utánozhatatlan eleme a családi cégeknek, a lefolytatott kutatás szerint amellet, hogy létezik, a családi vállalkozás teljesítményére is kihat. A külső szociális kötődés faktor a jövedelmezőségi mutatókkal mutatott közepesen erős, pozitív irányú kapcsolatot, a családi harmónia és érzelmi kötődés az

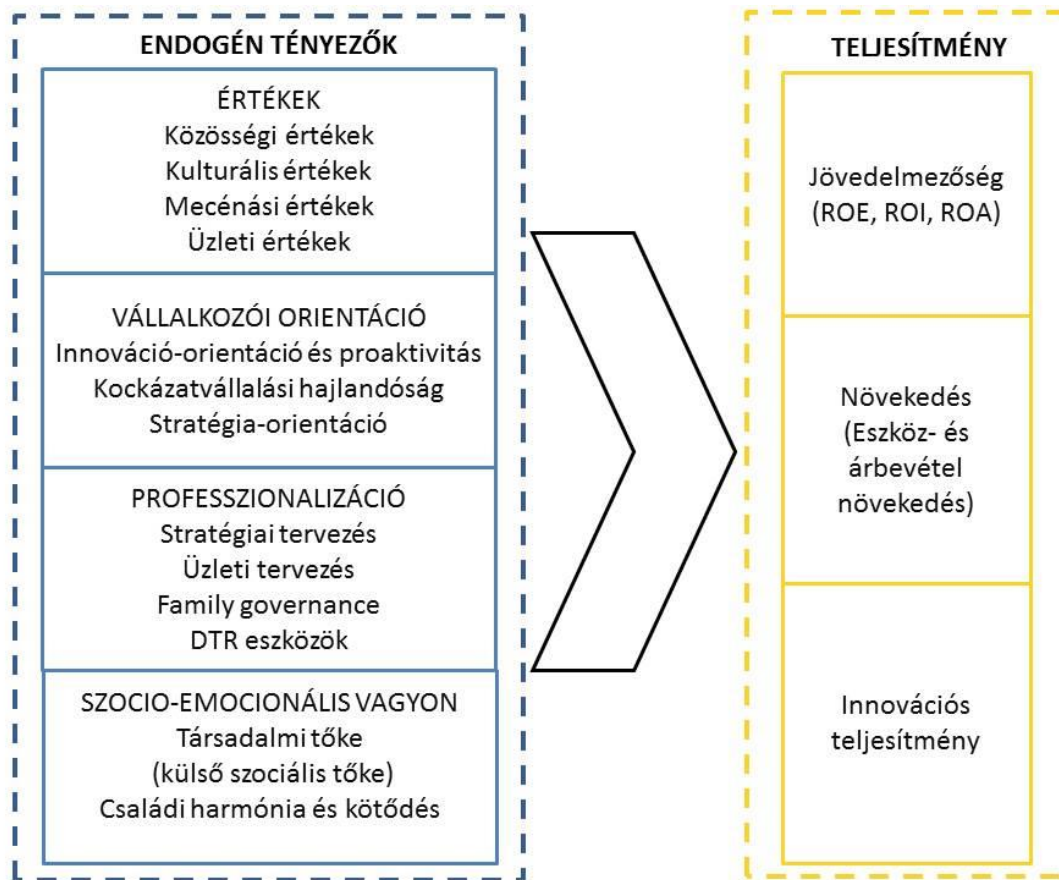
átlagos eszköznövekedés ütemével mutatott közepesen erős, pozitív irányú korrelációs kapcsolatot, míg az alapítói értékek és hagyományok faktor volt az egyetlen faktor, amely negatív irányú, közepesen erős kapcsolatot mutatott az árbevétel-növekedés ütemével. Ez igazolja azt a nézetet, miszerint a családi vállalkozás egyik legfontosabb tökeleme a társadalmi kapcsolataiban gyökerezik (Makó et al, 2016) és azokat a nemzetközi előzménykutatásokat (Cassia et al, 2012), amelyek megállapították és empirikusan igazolták, hogy a családtagok közötti összhang, a nyílt kommunikáció és a közös családi értékek iránti elköteleződés javítja a vállalatok teljesítményét.

A kutatás felhívta a figyelmet arra a jelenségre, ami az alapító konzervativizmusa, hagyománytisztelete, a „mi mindig így csináltuk” álláspont metaforával illethető, és az érett korban lévő vállalkozások életében a növekedés gátja lehet, ahogyan a Dodero-féle elméleti növekedési modellben ez szerepelt is. Az utódok bevonása a családi vállalkozásokba véleményem szerint a megújulás és a növekedés motorja lehet.

A 14 családi vállalkozással készített mélyinterjúk elemzése is alátámasztja ezt a kettősséget a családi részvételből fakadó erőforrások működésre, működtetésre, teljesítményre gyakorolt hatását illetően. Az alapítói és az új generáció feladata lesz a családi részvételből adódó pozitív erőforráselemek konzerválása, átörökítésének elősegítése és a professzionalizáció erejével pedig a rossz beidegződések, hibás kódok felülírása.

A kiinduló empirikus kutatási modell a kapott eredmények tükrében a családi vállalkozás teljesítményének endogén modelljeként a (3. számú ábra) következő elemekből épül fel:

3. számú ábra: Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői



Forrás: saját szerkesztés

A mélyinterjú adatfelvétel legfőbb megállapításai

A familiness és a szocio-emocionális vagyon kapcsán

- A mélyinterjúk alapján az egyik legfontosabb családi részvételtől adódó sajátosság és a működést segítő tényező a családi kohézió, a családi kötelékek, a családi harmónia, amely pozitív energiával ruhazza fel a családi vállalkozást és bizalmi tőkévé kovácsolódik a beszállítóknak, a vevőknek, a partnereknek és az alkalmazottaknak egyaránt.
- A családi vállalkozási jellegből adódó sajátos szervezeti energia, melyet a családtagok közötti harmonikus viszony táplál, egy kétirányú viszonyrendszer.
- A vállalkozás méretgyarapodása ellenére megőrizheti a családi tulajdonosi háttérből fakadó sajátos szemléletét, ugyanis a családi vállalkozati légkör, az alkalmazottak iránti nyitottság serkenti a működést, hozzájárul a rugalmasság fenntartásához még egy nemzetközi nagyvállalat esetében is.

- Az alapító személyéhez kötődő értékek beépülnek a családi vállalkozás DNS-ébe és munkavállalói lojalításban köszönnek vissza.
- A tisztességes üzleti magatartás a sikeres családi vállalkozások karakterisztikus elemeinek egyik fontos összetevője.
- A társadalmi tőke, mely a nyitottságban, a lokális és az oktatási értékekben gyökerezik, a megkérdozett vállalkozások mindegyikénél megjelenik. Egyrészt a helyi közügyekbe, valamint a közép- és felsőfokú oktatási intézmények munkájába való bekapcsolódásban, másrészt a társadalmi felelősségvállalás keretében végzett tevékenységekben testesül meg.

A professzionalizáció kapcsán:

- A családi vállalkozások életében és növekedési lehetőségeiben kritikus pont, amikor az alapító felismeri az intuíción és hagyományokon alapuló vezetés korlátait, és professzionális eszközökkel, elvek alkalmazásával biztosítja a döntések gazdasági hatásával kapcsolatos tisztánlátást.
- Az alapító generáció feladata és felelőssége a hosszú távú orientáció érdekében a családtagok humán tőkájének fejlesztése.
- A családi vállalkozások növekedési pályáján a megtorpanás sok esetben annak a következménye, hogy a családi menedzsment nem ismeri fel időben, hogy professzionalizációra lenne szükség, mert ők maguk jelentik a vállalkozás fejlődésének a gátját. Ha egy családi vállalkozóban megszületik a felismerés és az igény a külső professzionális ügyvezetés bevonásával kapcsolatban, az egy újabb növekedési fázis kezdete lehet.
- A nem családtag ügyvezető alkalmazása talán a legnagyobb rizikófaktor a családi menedzsment számára, ezért a kiválasztás az érzelmi átitatottság miatt különösen izgalmas kérdés.
- A professzionalizáció és a sikeres utódlás, valamint a vállalkozás növekedése kovariáns fogalmak. Egyik a másikkal együtt mozog.

A generációs összetétel és a teljesítmény, vállalkozói orientáció kapcsán:

- A második generáció a stratégiai és szervezeti megújulás forrása, az innovatív megoldások, valamint a növekedés motorja.

- A stratégiai és szervezeti megújulás az esetpéldák egy részénél profiltisztítás, optimalizálás formájában valósult meg, máshol ezeken túl a szervezeti arcukat és identitás viseli a generációváltás nyomait, a multinacionális munkatapasztalatokkal hazatérő potenciális utód a menedzsmentkontroll-módszerek területén gyakorol hatást a vállalkozás addigi működésére.

7.AZ ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

A disszertációhoz kapcsolódó primer kutatás keretében végrehajtott kvantitatív kérdőíves felmérés és a lefolytatott kvalitatív, vállalkozói és szakértői mélyinterjúk kutatás célja az volt, hogy betekintést nyújtson a családi vállalkozások teljesítményével összefüggésben álló, a családi jellegű vállalati működésből fakadó endogéntényezők mibenlétére. Az a családi vállalatokért érzett elköteleződés vezérelt, és az motivált a kutatás során, hogy rámutassak azon tényezőkre, amelyek tudatos menedzselése, fejlesztése vagy egyszerűen csak a konzerválása a küszöbön álló generációváltások ellenére is lehetővé teszi a családi vállalkozás fenntartható, sikeres működtetését, a teljesítménycéljaik – legyen az jövedelmezőbb gazdálkodás, árbevétel- vagy vagyongyarapodás, illetve innovációs teljesítmény növekedése – elérését. Ezen szándéktól vezérelve határoztam meg hipotéziseimet, építettem be kontrollokat (kevert módszertan, nem családi vállalkozások, mint kontroll-csoport) a kutatási folyamatba. Jelen kutatás az alábbi vonatkozásaiban jelent elméleti, módszertani és eredmény szempontjából új és újszerű elemeket a hazai családi vállalkozáskutatásban, azaz az alábbi dimenziókban próbáltam a kutatási réseket betölteni tudományos igényességgel megfogalmazott megállapításokkal:

- A családi és a nem családi vállalkozás, mint entitás belső működési differenciáinak empirikus eredményekkel való validálása eddig nem történt meg hazai mintán;
- A családi részvételből adódó ún. familiness és szocio-emocionális vagyonelemek kevert módszertanú kutatása nem történt meg hazánkban;
- A családi vállalkozások hazai teljesítményfókuszú vizsgálata szintén kutatási részként kínálkozott a kutatási irány kijelölése során;
- A családi vállalkozások elméleti teljesítménymodelljeiből kiindulva saját kutatási modell kidolgozására vállalkoztam, amely azzal, hogy a szocio-emocionális vagyonelemeket és a professzionalizációt is a növekedéssel, a jövedelmezőséggel összefüggésben kezeli, nemzetközi vonatkozásában is újszerűnek minősül;

- Azonosításra kerültek azok az értékdimenziók, amelyek hozzájárulnak a családi vállalkozási teljesítmény növeléséhez;
- Feltártam a családi/nem családi vállalkozások célrendszerében megmutató eltéréseket, valamint a családi vállalkozás különböző típusaira jellemző cél, érték és vállalkozói orientációs rendszerelemeket;
- A family governance megoldások ismertségére és alkalmazására vonatkozó megállapításokat tettem, továbbá a stratégiai és operatív döntéstámogató megoldások családi vállalkozás fókuszú felmérését végeztem el;
- Azonosításra kerültek a vállalati teljesítményt romboló és javító szocio-emocionális vagyonelemek, továbbá döntéstámogató módszerek, professzionális eszközök, stratégiai tényezők;
- Az online megkérdezések egyik hátrányaként az anonimitást említi a szakirodalom, amelyet ki kívántam küszöbölni, így megkértem a válaszadókat, hogy a cégnév megadásával segítsék ezen probléma elkerülését, növelve a felmérés érvényességét és megbízhatóságát ;
- A teljesítmény pontos mérhetősége érdekében – a nemzetközi felmérésekben tapasztalt, vezetői önértékelésre épülő teljesítménykifejezés helyett – az adatbázist manuálisan egészítettem ki a 2011, 2012, 2013, 2014 és 2015. üzleti éveket lezáró egyszerűsített éves, és éves beszámolók alapján. A pontos értékek ismeretét nem várhattam el a válaszadóktól, azonban a statisztikai elemzések csak a megbízható és valós képet biztosító számviteli információs rendszerből származó, tényleges pénzügyi adatokra épülhettek. Az adatokat az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat által üzemeltetett Elektronikus Beszámoló Portálon keresztül letöltött éves beszámolók és egyszerűsített éves beszámolók letöltésével gyűjtöttem össze.
- A kvalitatív kutatási minta kialakítása is sajátos vezérelvek szerint történt, a nemzetközi szakirodalomban nem találtam a mintavétel általam alkalmazott elveihez hasonló megközelítést;
- A családi vállalkozók megszólaltatása/megkérdezése mellett szakértői interjúk segítségével igyekeztem árnyaltabb képet adni a vizsgált kérdéskörökről.

8. A KUTATÁS KORLÁTAI, JÖVŐBELI TOVÁBBFEJLESZTÉS IRÁNYAI

Természetesen jelen kutatás nem csak nívómaival, hanem korlátaival együtt ítéhető meg teljeskörűen és objektíven.

- Jelen kutatás korlátai között mindenképpen említhető, hogy az online-kérdőíves felmérés eredményei nem reprezentatív minta alapján levont következtetések, így a mintára érvényes megállapításokat egy nagyobb, reprezentatív családi vállalati minta alapján a továbbiakban érdemesnek tartom kutatni, jelen megállapításokat, téziseket pedig a mintában szereplő vállalkozások esetében tartom érvényesnek.
- A kvantitatív és a kvalitatív adatfelvételben egyaránt több szektor, nemzetgazdasági ág szereplője vett részt, érdemes lenne a jövőben az ágazati sajátosságokat is górcső alá venni.
- Az egyszeri adatfelvétel torzításokat tartalmazhat, érdemes lenne a jövőben longitudinális vizsgálatokat vagy panelvizsgálatokat folytatni a családi cégek körében.
- Az online kérdőíves felmérés bár egyre elterjedtebb, mégis sokak szerint a vállalkozásfókuszú felmérésekben nem szerencsés választás, a kitöltő személyével kapcsolatos bizonytalanságok miatt. A minél pontosabb „találati arány érdekében” igyekeztem a vállalkozás ügyvezetőjét, cégjegyzésre jogosult személyek email elérhetőségére címezni a kérdőív kitöltésére szóló felhívást. A válaszadókat arra kértem, hogy adják meg mióta vannak a cégnél, és a kapott átlag 12,85 év, azaz a vállalkozást jól ismerő belső érintettek válaszolták meg a kérdéseimet.
- A kutatásban az innovációs teljesítmény vizsgálata kizárólag az output oldaláról jelenik meg, a K+F költsékre vonatkozó adatgyűjtés nem történt. A jövőben a komplexebb megítélés érdekében érdemes lenne a vizsgálatot ezirányban kiterjeszteni.
- A városi vállalkozáskutatások egy izgalmas szegmense lehet a dinasztikus családi vállalkozások és a területi tőke mezoszintű értelmezése kölcsönhatásainak, összefüggéseinek vizsgálata.(Czakó – Dőry, 2016)

FORRÁSOK

- ASTRACHAN, J. H. – SHANKER, M. C. (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, *Family Business Review*, 16. évfolyam, 3. szám, pp. 211-219
- BLUMENTRITT, T. P. – KEYT, A. D. – ASTRACHAN, J. H. (2007): Creating an Environment for Successful Nonfamily CEO's: An Exploratory Study of Good Principals, *Family Business Review*, 20. évfolyam, 4. szám, pp 321-335
- CASSIA, L. – DE MASSIS, A. – PIZZURNO, E. (2012): Strategic innovation and new product development in family firms, An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18. évfolyam, 2. szám, pp. 198–232.
- CLASSEN, N. – CARREE, M. – VAN GILS, A. – PETERS, B. (2014): Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis, *Small Business Economics*, 42. évfolyam, 3. szám, pp. 595–609.
- CRAIG, J. B. – POHJOLA, M. – KRAUS, S. – JENSEN, S. H. (2014): Exploring relationships among proactiveness, risk-taking and innovation output in family and non-family firms, *Creativity and Innovation Management*, 23. évfolyam, 2. szám, pp. 199–210.
- CZAKÓ, K. – DÖRY, T. (2016): A területi tőke koncepciója és a városi vállalkozáskutatás, *Tér és Társadalom*, 30. évfolyam, 1. szám, pp. 1-36.
- CSÁKNÉ FILEP, J. (2012): A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai, *Vezetéstudomány*, 43. évfolyam, 9. szám, pp. 15-24.
- DEKKER, J. – LYBAERT, N. – MERCKEN, R. – STEIJVERS, T. (2010): *Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization*, EURAM, 2010, European Academy of Management) Conference Back To The Future), Vergata University, Róma, <https://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/11297/1/EURAM-JULIE%20DEKKER.pdf>, (Letöltve: 2015. febr. 18.)
- DODERO, S. (2010): *El ciclo de vida de las empresas familiares*, http://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf (Letöltve: 2015. máj.5.)
- DONNELLEY, R. G. (1964): The Family Business, *Harvard Business Review*, 42. évfolyam, pp. 93-105.
- DRISCOLL, D. L. – APPIAH-YEBOAH, A. – SALIB, P. – RUPERT, D. J. (2007): Merging Qualitative and Quantitative Data in Mixed Methods Research: How To and Why Not, *Ecological and Environmental Anthropology (University of Georgia) Paper 18*. <http://digitalcommons.unl.edu/icwdmeea/18> (Letöltve: 2017. jan. 6.)
- HIEBL, M. R. W. – FELDBAUER-DURSTMÜLLER, B. – DULLER, C. (2013): The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9. évfolyam, 2. szám, pp. 119-154.
- KELLERMANS, F. W. – EDDLESTON, K. A. – BARNETT, T. – PEARSON, A. (2008): An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm, *Family Business Review*, 21. évfolyam, 1. szám, pp. 1-14.
- KLEIN, S. B. (2000): Family Businesses in Germany: Significance and Structure, *Family Business Review*, 13. évfolyam, 3. szám, pp 157–182.

- MAKÓ, CS. – CSIZMADIA, P. – HEIDRICH, B. (2016): Succession in the family business: need to transfer the socio-emotional wealth (SEW), *Vezetéstudomány*, 47. évfolyam, 11. szám, pp. 16-29.
- MANDL, I. (2008): *Overview of Family Business Relevant Issues*, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Bécs, Ausztria, http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm (Letöltve: 2014. dec. 15.)
- MILLER, D. – STEIER, L. – LE BRETON MILLER, I. (2003): Lost in time: Patterns of Intergenerational Succession in Family Business, *Journal of Business Venturing*, 18. évfolyam, 4. szám, pp. 513-531.
- NALDI, L. - NORDQVIST, M. - SJOBERG, K. - WIKLUND, J. (2007): Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance, *Family Business Review*, 20. évfolyam, 1. szám, pp. 33-47.
- SANDIG, A. G. – LABADIE, G. J. – SARIS, W. – MAYORDOMO, X. M. (2006): Internal factors of family business performance: an integrated theoretical model (in Poutziouris (eds): *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing)
- STEWART, A. - HITT, M. A. (2012): Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms, *Family Business Review*, 25. évfolyam 1. szám, pp. 58-86.
- UHLANER, L.M. - TAN, S. - MEIJAARD, J. (2007): Family orientation, strategy and organizational learning as predictors of knowledge management in Dutch SMEs: A test of lagged effects. (*SCALES paper H200711*) Zoetermeer: EIM. <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200711.pdf> (Letöltve: 2015. dec.8.)
- UHLANER, L.M. (2006): Business family as team: Underlying force for sustained competitive advantage. (in Poutziouris (eds): *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing)
- ZAHRA, S. A. (2005): Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms, *Family Business Review*, 18. évfolyam, 1. szám, pp. 23-40.

A SZERZŐ (DISSZERENS) PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉKE A MAGYAR TUDOMÁNYOS MŰVEK TÁRA ALAPJÁN

Folyóiratcikk

Németh Krisztina, Ilyés Csaba, Németh Szilárd

Intergenerational Succession (Generational Change) = Strategic Renewal? The Emergence of Familiness in the Business Life of Dudits Hotels

STRATEGIC MANAGEMENT: INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT AND DECISION SUPPORT SYSTEM IN STRATEGIC MANAGEMENT 22:(1) pp. 30-43. (2017)

Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

Németh Krisztina, Németh Szilárd

A vezetői számviteli és controlling módszerek alkalmazása és szerepe a családi vállalkozások működtetésében, utódlási folyamatainak sikeres menedzselésében - egy empirikus felmérés tapasztalatai

CONTROLLER INFO Különszám: pp. 213-229. (2017)

Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

Németh Krisztina, Németh Szilárd

Family wars or professional excellence, continuity and succession?

VEZETÉSTUDOMÁNY 47:(11) pp. 83-85. (2016)

Folyóiratcikk/Recenzió/kritika/Tudományos

Heidrich Balázs, Németh Krisztina, Nick Chandler

Running in the Family - Paternalism and Familiness in the Development of Family Businesses

VEZETÉSTUDOMÁNY 47:(11) pp. 70-82. (2016)

Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

Németh Szilárd, Németh Krisztina

Etnocentrizmus és a vállalati marketingstratégia kapcsolata

KÖZGAZDÁSZ FÓRUM / ECONOMISTS FORUM 19:(126) pp. 27-54. (2016)

Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

Németh Szilárd, Németh Krisztina, Bugovics Zoltán

A fogyasztói etnocentrikus tendenciákra reagáló marketing-(rész)stratégiák

POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT 12:(4-6) pp. 302-318. (2016)

Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

Kresalek Péter, Németh Krisztina (Szörös Krisztina)

Az éves mérlegterv összeállításának főbb módszerei

SZÁM-ADÓ XVII. évfolyam:(12. szám) pp. 3-9. (2008)

Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

Németh Krisztina (Szőrös Krisztina)

Beyond Budgeting, avagy a tervezés reformja

SZAKMAI FÜZETEK 22.: pp. 29-39. (2008)

Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

Könyv, Könyvrészlet, Konferenciaközlemény, Szaktanulmány

Tibor Dóry, Krisztina Németh

Influence of professional decision making tools on innovation in SMEs

In: International Society for Professional Innovation Management (szerk.)

The XXVIII ISPIM Innovation Conference: Composing the Innovation Symphony.

Konferencia helye, ideje: Vienna, Ausztria, 2017.06.18-2017.06.21.

Manchester: International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2017. (ISBN:[978-952-335-021-2](#))

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina, Németh Szilárd

THE APPLICATION AND ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING AND CONTROLLING METHODS IN FAMILY BUSINESSES – EXPERIENCES OF AN EMPIRICAL SURVEY

In: Valerij Dermol, Marko Smrkolj

Valerij Dermo, Marko Smrkolj (szerk.)

Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference. Konferencia helye, ideje: Lubin, Lengyelország, 2017.05.17-2017.05.19.

Lublin: To Know Press, 2017. pp. 259-269.

(ISBN:[978-961-6914-21-5](#))

Németh Krisztina, Németh Szilárd, Ilyés Csaba

INTERGENERATIONAL SUCCESSION (GENERATIONAL CHANGE) = STRATEGIC RENEWAL? THE EMERGENCE OF FAMILINESS IN THE BUSINESS LIFE OF DUDITS HOTELS

In: Vunjak N, Birovljev J, Sakal M (szerk.) 21st International Scientific Conference SM 2016 "Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management: Conference Proceedings. 915 p. University of Novi Sad, Faculty of Economics Subotica, 2016. pp. 337-351. (ISBN:[978-86-7233-356-5](#))

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina, Ilyés Csaba, Németh Szilárd

Generációváltás = Stratégiai megújulás? – avagy a familiness érvényesülése a Dudits Kft. és a Dudits H&R Kft. működtetésében

In: Csillag Sára (szerk.) Alkalmazott Tudományok III. Fóruma: Konferenciakötet. 970 p. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, 2016. pp. 562-592. (ISBN:[978-963-7159-23-7](#))

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina

Feltörekvők-e a magyar családi vállalkozások?

In: Shévlik Csaba (szerk.) X. Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia: Tudomány és Felelősség. 689 p. Mór: Kheops Automobil-Kutató Intézet, 2015. pp. 355-369. (ISBN:[978-963-89779-4-6](#))

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina, Németh Szilárd

Ambitious family businesses in Hungary

In: Nenad Vunjak (szerk.) 20th International Scientific Conference SM2015 - Book of Abstract: „Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management”. Subotica: University of Novi Sad, Faculty of Economics Subotica, 2015. pp. 241-250. (ISBN:978-86-7233-351-0)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina

Innováció és vállalati teljesítmény a családi vállalkozásoknál a szakirodalom tükrében

In: Solt Katalin (szerk.) Alkalmazott tudományok II. fóruma: Konferenciakötet. 786 p. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2015. pp. 434-465. (ISBN:978-963-7159-99-2)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina

A Familiness és térbeliség kérdésköre a Feltörekvő 200-ak vizsgálata alapján

In: Berkes Judit, Kecskés Petra (szerk.) „Távol és közel, az elmúlt 25 év területi folyamatai, szerkezetei, intézményei, ahogy az új generáció látja”: A IX. Fialat Regionalisták Konferenciájának előadásai. 292 p Győr: Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, 2015. pp. 165-175. (ISBN:978-615-5391-41-5)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Kresalek Péter, Németh Krisztina (Szörös Krisztina)

Üzleti tervezés

Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2013. 121 p.

Könyv/Felsőoktatási tankönyv/Oktatási

Lektor: Prof. Dr. Józsa László

Németh Krisztina, Németh Szilárd, Rámháp Szabolcs

Széchenyi István University, as a local and regional actor

In: Nenad Vunjak (szerk.) 17th International Scientific Symposium SM2012 - Book of Abstract: „Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management”. Novi Sad: Ekonomski Fakultet Subotica, 2012. pp. 1-11. (ISBN:978-86-7233-304-6)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina

Student entrepreneurs and the theory of planned behavior

In: Fülöp Péter (szerk.) Tavasz Szél 2012 = Spring Wind 2012: konferenciakötet. 730 p. (Széchenyi István Egyetem) Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége, 2012. p. 132. (ISBN:978-963-89560-0-2)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina, Németh Szilárd

The relationship of the spin-off process and the higher education in Hungary

In: Valerij Dermol, Nada Trunk Sirca, Goran Dakovic, Urska Lindav (szerk.) Knowledge and Learning: Global Empowerment, Proceedings of the Management: Knowledge and Learning International Conference. Celje: International School for Social and Business Studies, 2012. pp. 721-729. (ISBN:978-961-6813-09-9)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina

Fenntartható közszolgáltatások? Controlling módszerek a közüzemi vállalatok menedzselésében

In: Ferencz Árpád (szerk.) Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia. 1754 p. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, 2011. pp. 56-61. (ISBN:978-963-7294-98-3)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina (Szőrös Krisztina)

A controlling koncepció megjelenése a szervezeti kommunikáció menedzselésében

In: Lifelong Learning Magyarország Alapítvány (szerk.) Tanulás, tudás, gazdasági sikerek avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében: tudományos konferencia kiadványa: Győr, 2010. április 14. Budapest: Lifelong Learning Magyarország Alapítvány, 2010. pp. 141-147. (ISBN:9789630691093)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina (Szőrös Krisztina)

A szervezeti kommunikáció controlling szempontú megközelítései

In: Papp-Váry Árpád, Csépe Andrea (szerk.) "Új marketing világrend": MOK 2010: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája. 152 p. Budapest: Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, 2010. pp. 503-517. (ISBN:978-963-88943-0-4)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina (Szőrös Krisztina)

A Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata

In: Radványi Tamás (szerk.) BGF Magyar Tudomány Napja 2008. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2008. pp. 105-119. Üzlet és Tudomány: Dolgozatok a Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar tudományos műhelyéből (ISBN:978 963 7167 08 9)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina (Szőrös Krisztina)

Stratégiai mutatószámrendszerek a vállalati kommunikációban

In: Radványi Tamás (szerk.) BGF Magyar Tudomány Napja 2008. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2008. pp.97-104.

Üzlet és Tudomány: Dolgozatok a Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar tudományos műhelyéből (ISBN:978 963 7167 08 9)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Németh Krisztina (Szőrös Krisztina)

Beyond Budgeting, avagy tervezés reformja

In: Radványi Tamás (szerk.) Gyakorlat és Tudomány - Dolgozatok a Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar tudományos műhelyéből, 2007. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2008. pp. 91-102.

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Oktatási segédlet

Németh Krisztina (Szőrös Krisztina)

Oktatási segédanyag az üzleti tervezéshez. p. 39.

(2011)

Egyéb/Segédlet/Oktatási

Lektor: Dr. Farkas Péter PhD

Konferencia előadások

Dr Heidrich Balázs, Németh Krisztina, Dr Nick Chandler

Felvilágosult Corleone-k? A paternalista vezetés megjelenési formái családi vállalkozásoknál

"Mérlegek és Kihívások" X. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Lillafüred, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2017. október 17-18. (2017)

Németh Krisztina, Dr Ilyés Csaba, Németh Szilárd

Generációváltás = Stratégiai megújulás? A familiness érvényesülése a Dudits Hotels működtetésében

Alkalmazott Tudományok III. Fóruma -3rd Forum of Applied Sciences: Nemzetközi tudományos konferencia, Budapest, Budapesti Gazdasági Egyetem, 2016. március 10-11. (2016)

Németh Krisztina

Innováció és vállalati teljesítmény a családi vállalkozásoknál a szakirodalom tükrében

Alkalmazott Tudományok II. Fóruma -2nd Forum of Applied Sciences: Nemzetközi tudományos konferencia, Budapest Budapesti Gazdasági Főiskola, 2015. március 12-13. (2015)

Németh Krisztina

Feltörekvők-e a magyar családi vállalkozások?

X. KHEOPS Nemzetközi Tudományos Konferencia "Tudomány és Felelősség" Mór, 2015. április 20. (2015)

Németh Krisztina, Németh Szilárd

Ambitious family businesses in Hungary

20th International Scientific Conference SM2015 Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. Subotica, Szerbia, 2015.május 20-21. (2015)

Németh Krisztina

A Familiness és térbeliség kérdésköre a Feltörekvő 200-ak vizsgálata alapján

Magyar Regionális Tudományi Társaság - MTA KRTK Regionális Kutatások Intézete Nyugat-magyarországi Osztálya - Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola - Fial Regionalisták IX. Konferenciája. Győr, 2015. június 19-20. (2015)

Németh Krisztina, Németh Szilárd, Rámháp Szabolcs

Széchenyi István University, as a local and regional actor

17th International Scientific Symposium SM2012 - Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management Nemzetközi Konferencia (University of Novi Sad, Faculty of Economics Subotica) - Szerbia, Szabadka, 2012. április 20. (2012)

Németh Krisztina

Student entrepreneurs and the theory of planned behavior

Tavaszi Szél 2012 (Spring Wind 2012) Konferencia, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Széchenyi István Egyetem - Győr, 2012. május 17-20. (2012)

Németh Krisztina

A spin-off folyamatok és hazai felsőoktatás kapcsolata, különös tekintettel a potenciális hallgatói vállalkozásokra
MTA VEAB KONFERENCIA 2012. Változó világ: társadalmi és gazdasági útkeresés. Győr, 2012. május 18. (2012)

Németh Krisztina, Németh Szilárd

The relationship of the spin-off process and the higher education in Hungary

International Scientific Conference on Management, Knowledge and Learning International Conference 2012. Celje, Slovenia, 2012.június 20-22. (2012)

Németh Krisztina, Németh Szilárd, Litresics László

Spin-off folyamatok intézményi támogatása, avagy az egyetemi hallgatók vállalkozói ambícióinak menedzselése a Széchenyi István Egyetemen

Budapesti Gazdasági Főiskola Tudomány Napi Konferencia Budapest, 2011. november 10-11. (2011)

Németh Krisztina, Németh Szilárd, Litresics László

Spin-off folyamatok intézményi támogatása

Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Közgazdász Szakkollégium, XIV. Kautz Konferencia, Győr, 2011. november 16. (2011)

Németh Krisztina (Szőrös Krisztina)

Fenntartható közszolgáltatások? Controlling módszerek a közüzemi vállalatok menedzselésében

Kecskeméti Főiskola - Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia - Kecskemét, 2011. augusztus 25-26. (2011)

Németh Krisztina (Szőrös Krisztina)

A controlling koncepció megjelenése a szervezeti kommunikáció menedzselésében

Széchenyi István Egyetem - Tanulás, Tudás, Gazdasági sikerek, avagy a Tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében - Győr, 2010. április 14. (2010)

Németh Krisztina (Szőrös Krisztina)

A szervezeti kommunikáció controlling szempontú megközelítései

Marketing Oktatók Klubja 2010 - "Az új marketing világrend" Budapest, 2010. augusztus 26-27. (2010)

Németh Krisztina (Szőrös Krisztina)

A kommunikáció-controlling technikák szerepe a stratégiaorientált vállalkozásoknál

"Merre tovább? - Gazdaság és társadalom, realitás és esély" – Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Ünnepe 10. Tudományos Konferencia - Budapest, 2010. november 4-5. (2010)

Németh Krisztina (Szörös Krisztina)

A Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata

Budapesti Gazdasági Főiskola - Magyar Tudomány Napja 2008 - Tudományos Konferencia Budapest, 2008. november 6-7. (2008)

Németh Krisztina (Szörös Krisztina)

Beyond Budgeting, avagy a tervezés reformja

Budapesti Gazdasági Főiskola - Magyar Tudomány Napja 2007 - Tudományos Konferencia - "Reformok Útján" Budapest, 2007. november 8-9. (2007)