

*Tobak Julianna – Krisán László – Tóth Róbert*

# **TONA modell: Elméleti megközelítés a családi vállalkozások fejlődési szakaszainak mérésére, értékelésére**

## **The TONA Model: Theoretical Approach for Assessing the Development Stages of Family-Owned Businesses**



### *Összefoglalás*

A családi vállalkozások működésének megértése és vizsgálata világszerte fontos, ugyanis ezen vállalkozások jelentős gazdasági hatással bírnak, munkahelyeket teremtenek, és hozzájárulnak a fenntartható, hosszú távú üzleti gyakorlatok kialakításához. Érdemes ezen vállalkozásokat a családi, az üzleti és a tulajdonosi dimenziók alapján megvizsgálni és értékelni. A TONA modell egy olyan módszertan, amely lehetővé teszi a családi vállalkozások fejlődési és érettségi életciklusainak átfogó értékelését. A modell alkalmas egy vagy több vállalat együttes elemzésére. A különböző dimenziók együttes vagy különálló vizsgálata segíthet a családi vállalkozásoknak saját helyzetük felmérésében, de segítségével végezhető nemzetközi vagy ágazatok közötti statisztikai összehasonlító elemzés is. A TONA modell értékes betekintést nyújt a családi vállalkozások piaci helyzetének megértéséhez.

**Journal of Economic Literature (JEL) kódok:** L26, D22

**Kulcsszavak:** dimenziók, fejlődési és érettségi életciklus, statisztikai összehasonlítás

---

DR. TOBAK JÚLIA PHD, tudományos munkatárs, Pannon Egyetem (tobak.julia@gtk.uni-pannon.hu); KRISÁN LÁSZLÓ, vezérigazgató, KAVOSZ Zrt. (krisan@kavosz.hu); DR. TÓTH RÓBERT PHD, egyetemi adjunktus, Károli Gáspár Református Egyetem, stratégiai és digitális fejlesztési igazgató, Kavosz Zrt. (toth.robert.nemeth@gmail.com).

### *Summary*

Understanding and studying how family businesses operate is important worldwide, as they have a significant economic impact, create jobs, and contribute to sustainable, long-term business practices. It is worth examining and evaluating these enterprises from the family, business, and ownership dimensions. The TONA model is a methodology that allows for a comprehensive assessment of the development and maturity life cycles of family businesses. The model can be used to analyze one or more companies together. The concurrent or separate analysis of the different dimensions can help family businesses assess their own situation, and it can also be used for international or cross-sectoral statistical comparative analyses. The TONA model provides valuable insights into understanding the market situation of family businesses.

**Journal of Economic Literature (JEL) codes:** L26, D22

**Keywords:** dimensions, development and maturity life cycles, statistical comparative analysis

---

## BEVEZETÉS

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos ismeretek bővítése kiemelkedő jelentőséggel bír, hiszen ezek a vállalkozások jelentős mértékben járulnak hozzá a GDP-hez és a munkaerő jelentős részét foglalkoztatják. A családi tulajdonban és családi irányítás alatt működő cégek világszinten hozzávetőlegesen a vállalkozások kétharmadát alkotják, a globális GDP 70-90%-át teszik ki, valamint a legtöbb országban a lakosság 50-80%-át foglalkoztatják (The Institutionalization On Family Firms, 2020).

Az EY és a St. Gallen Egyetem 2023-as Családi Vállalkozások Indexe szerint a világ legnagyobb 500 családi vállalkozása összesen 8,02 billió dollár bevételt generált, ami 10%-os növekedést jelent a 2021-es adatokhoz képest. Ezek a vállalkozások világszerte 24,5 millió embert foglalkoztatnak és ha önálló gazdaságot alkotnának, akkor a világ harmadik legnagyobb gazdaságát képviselnék az Egyesült Államok és Kína után. Az Index szerint ezek a vállalkozások kétszer gyorsabban növekednek, mint a fejlett gazdaságok és másfélszer gyorsabban, mint a feltörekvő piacok (EY, 2023).

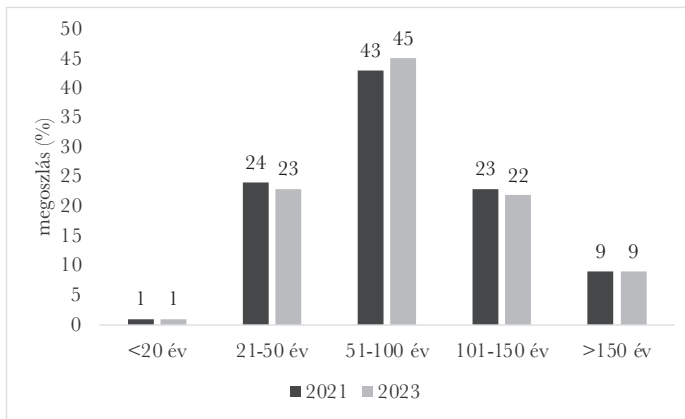
Az Egyesült Államokban a családi vállalkozások az ország GDP-jének 64%-át adják és a munkaerő 62%-át foglalkoztatják, ami mintegy 24,2 millió családi vállalkozást jelent (Van Der Vliet, 2021; EY, 2023). Európában a családi vállalkozások az összes vállalkozás 65-80%-át képviselik és az EU-ban átlagosan a munkahelyek 40-50%-át biztosítják (Birdthistle–Hales, 2023). Az Indexhez 78 vállalat adataival járul hozzá Németország. 1,13 billió dollár bevételt generálnak és 3,35 millió embert foglalkoztatnak ezek a vállalkozások (EY, 2023).

Ázsiában és a csendes-óceáni térségben a családi vállalkozások száma növekvő tendenciát mutat. A Family Business Index-ben szereplő, e térséget képviselő 79 vállalkozás összesen több, mint 1 billió dolláros bevételt generálnak. Az Indexben szereplő legnagyobb családi

vállalkozás egy dél-koreai családi vállalkozás, mely a régió bevételének 30%-át adja. A régió átlagos bevételnövekedése 15% volt (EY, 2023).

Az Index adatai nemcsak a vállalkozások méretére és bevételeire vonatkoznak, hanem azok kor szerinti megoszlását is bemutatják. Ez különösen fontos, mert rávilágít arra, hogy a családi vállalkozások milyen hosszú távú hatással bírnak a gazdaságra. Az alábbi ábra ezen vállalkozások kor szerinti eloszlását szemlélteti, bemutatva a több generációra visszatekintő cégeket (1.ábra).

1.ábra: Indexet alkotó családi vállalkozások megoszlása kor szerint



Forrás: Saját szerkesztés EY (2023) alapján

A családi vállalkozások helyi és globális gazdaságokban betöltött szerepe jelentős, ezért ezen vállalkozások működésének és működésük hatásának megértése meghatározó.

A nemzetközi szakirodalomban egyre több családi vállalkozások működésével kapcsolatos kutatás jelenik meg, azonban még nem születtek olyan kutatási eredmények melyek ezen vállalkozások nemzetközi összesített, ágazatközi összehasonlítását teszik lehetővé.

A tanulmány célja, hogy bemutassa a TONA modellt, amely alkalmas a családi vállalkozások nemzetközi összehasonlító elemzésének elvégzésére.

## IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A családi vállalkozás szerte a világon népszerű forma. Számos megfogalmazás létezik a családi vállalkozásokról, ám nincs egységesített, egységesen elfogadott definíció, azonban a meghatározásokban fellelhetőek közös pontok, melyeket mindenképpen figyelembe kell venni, vizsgálni szükséges ahhoz, hogy valamely szervezetről azt lehessen állítani, hogy az családi vállalkozás (Miller et al., 2007; Cano-Rubio et al., 2017; Csákné Filep, 2013; Tobak et al., 2018).

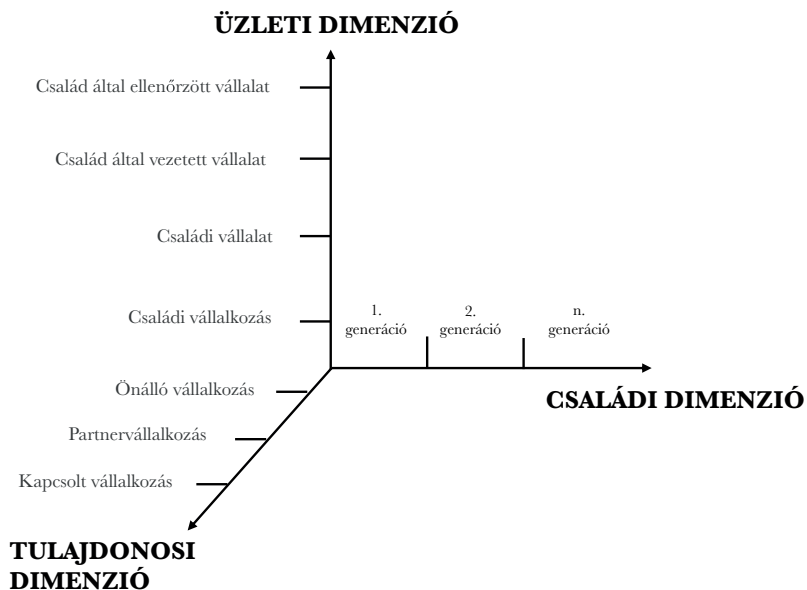
A családi vállalkozások meghatározásában használt, általánosan elfogadott elemek a tulajdonlásra, a vezetésre, az ellenőrzésre, a generációkra és a vállalkozás családon belüli to-

vábbadásának szándékára vonatkoznak (Ramadani–Hoy, 2015; De Massis et al., 2012; Nagy, 2007). A családi vállalkozás olyan szervezet, amelyben az irányítási és vezetési feladatokat általában ugyanazon család tagjai látják el több generáción keresztül (Miller et al., 2007).

A hagyományos vállalkozás esetében kizárólag a tulajdon és az üzlet kapcsolatáról, míg a családi vállalkozások esetében a család – üzlet – tulajdon kapcsolatáról/egyesüléséről beszélhetünk. Ez a fogalomhármas meghatározó szerepet játszik a családi vállalatok definiálásánál. Az úgynevezett három kör modell - mellyel többek között Tagiuri-Davis (1982) és Matsuhashi (2013) foglalkozott, kulcsszerepet játszik jelen tanulmányban is.

Gersick, és szerzőtársai (1997) a vállalkozások életciklusainak vizsgálata alapján alakították ki modelljüket. Modelljük a családi vállalkozásokat a már tárgyalt három dimenzióban ábrázolja (család – üzlet – tulajdon) és lehetővé teszi a három dimenzió szerinti elemzések elvégzését is (2. ábra).

2. ábra: A családi vállalkozás életciklusai



Forrás: Gersick et al., 1996. alapján saját szerkesztés

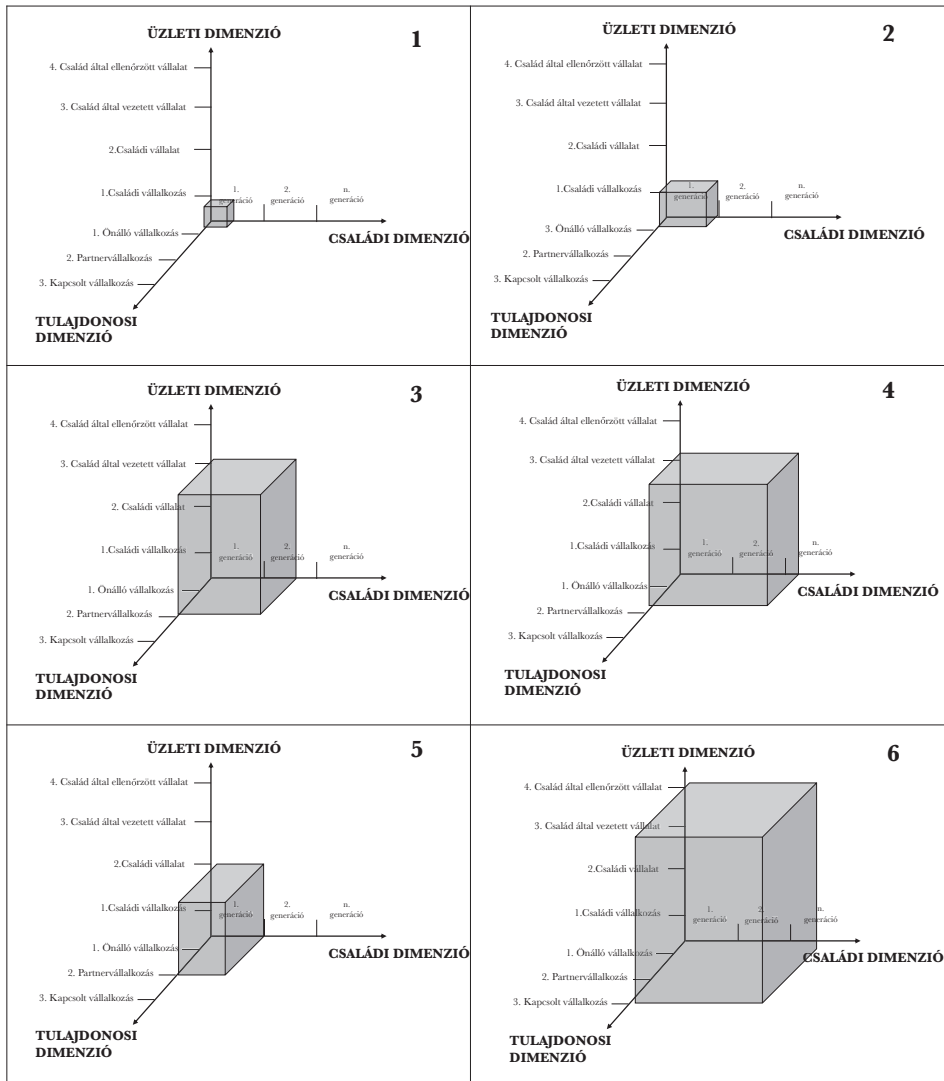
Gersick és szerzőtársai (1997) megközelítése alapján a családi vállalkozások a következő 4 típusba sorolhatók:

- első generációs vállalkozások, amelyek az alapító tulajdonában és irányításával működnek;
- testvérek tulajdonában lévő, gyorsan növekvő, befutott vállalkozások;
- érett, unokatestvérek konzorciumának tulajdonában lévő komplex vállalkozások;
- a generációváltásra készülő vállalkozások, amelyeket a vállalkozás átadására készülő család irányít (Csákné Filep, 2013; Tobak et al., 2018; Nábrádi et al., 2016).

MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS

A tanulmány célja egy elméleti modell bemutatása, mely Gersick, Hampton, Lansberg és Davis (1996) munkáját veszi alapul (3. ábra). A háromdimenziós modell továbbfejlesztett változata alkalmas különböző ágazatokban működő családi vállalkozások nemzetközi, statisztikai, összehasonlító elemzésének elvégzésére. A TONA modell lehetővé teszi a családi vállalkozások újszerű elemzését és összehasonlítását a család-üzlet-tulajdon dimenziók mentén.

3. ábra: TONA modell



Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A TONA modell lehetővé teszi a családi vállalkozások attribútumainak mérését, értékelését és elemzését mind önállóan, mind kombinálva. A modell alkalmas egy vagy több vállalat aggregált elemzésére. A dimenziók fejlődésének összevont vagy különálló vizsgálata segítheti a családi vállalkozásukat saját helyzetük felmérésében és alkalmas egy országosan vagy nemzetközi szinten releváns adatbázis összeállításához.

A TONA módszer segítségével lehetőség nyílik a családi tulajdonú vállalkozások ágazatok közötti és nemzetközi összehasonlító statisztikai elemzésére. A TONA modell alkalmazható a családi vállalkozások fejlődésének mérésére és látványos ábrázolásával szemléltethetőek az egyes ágazatok vagy országok közötti különbségek. Az összehasonlító elemzések elvégzéséhez és az együttes ábrázoláshoz szükség van a családi vállalatok adataik begyűjtésére mindhárom dimenzió mentén.

A dimenziók különálló és együttes vizsgálata lényeges annak érdekében, hogy átfogó képet kapjunk a vállalkozás aktuális helyzetéről és fejlődési szakaszáról, különösen a generációváltás és az üzleti növekedés szempontjából, mivel ezek a tényezők nagyban befolyásolják a vállalkozás jövőbeli sikerét.

#### Család

Gersick és szerzőtársai (1996) által javasolt modellben a család fejlődési szakaszai 4 különálló, egymásra épülő fázissal írhatók le. A modell kritikai elemzése során Tobak és szerzőtársai (2018) a generációváltás fázisait újragondolták és az 1. táblázat szerint foglalták össze.

1. táblázat: A családi (CS) dimenzió egyes szakaszainak és kapcsolódó jellemzőinek összefoglalása

Szakasz	Megnevezés Gersick et al. (1996)	Megnevezés Tobak et al. (2018)	Leírás	TONA érték n=generációk száma	A szakaszt kifejező %-os érték
1.a	Fiatal család	Vállalkozásindítás	Fiatal, induló vállalkozás, tipikusan első generációs vállalkozás. Vállalkozás alapítása.	n-0,8	20%
2	Vállalkozás elkezdése	Tapasztalatok átadása	Tapasztalatok gyűjtése jellemző. A generációkon átívelő vállalkozások esetében a tapasztalatok átadása történik.	n-0,6	40%

Szakasz	Megnevezés Gersick et al. (1996)	Megnevezés Tobak et al. (2018)	Leírás	TONA érték n=generációk száma	A szakaszt kifejező %-os érték
3	Együtt dolgozás	Tanulópálya	Az „együtt dolgozás” elve érvényesül. Az előd és az utódgenerációk együtt dolgoznak. Az utód a vállalkozási feladatokban egyre nagyobb a felelősséget kap. Már önállóan dolgozik.	n-0,4	60%
4		Tulajdonosi és döntési jogok átadása	A több generációs vállalatok esetében a tulajdonosi és döntési jogkörök átadása ebben a szakaszban kezdődik meg.	n-0,2	80%
5	Staféta-bot átadása	Teljes átadás/támogatás	A vállalkozás teljes átruházásával a jogutód generáció birtokolja és működteti a fő vállalatok. A teljes átadás szakasza a többgenerációs családi vállalkozások esetében megegyezik az új generáció szakaszával (1.b).	n	100%
1.b	-	Új generáció Nevelés	Egy új generációs ciklus kezdete. Az üzletet legalább a második vagy egy későbbi generáció működteti.	n-0,8	min. 120% (a második generáció esetében)

Forrás: Saját szerkesztés (2024) Tobak-Nábrádi (2020) alapján

A meghatározott ciklusok minden új generációnál ismétlődnek. A második generációtól kezdve a ciklus 5 szakaszból áll, amely az 1.b „új generáció” szakaszával kezdődik. A meghatározott százalékos értékek ennek megfelelően változnak, például a második generáció esetében ez az érték 120 százalék (1. táblázat).

A családi dimenziót az üzletmenetet éppen irányító generáció sorszáma határozza meg. Ha a cél az ágazatok közötti vagy nemzetközi összehasonlító elemzések elvégzése, akkor eleendő annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy: „Hányadik generáció irányítja jelenleg a családi vállalkozást?”

A TONA modell alkalmas arra is, hogy a lehető legpontosabban, kvantitatív módon meghatározza és kifejezze, hogy hol tart a családi vállalkozás a generációváltás folyamatában.

### Üzlet

Gersick és szerzőtársai (1996) javaslata szerint a vállalkozási (üzleti) dimenzió 3 szakaszra osztható. A kezdés, kiteljesedés és érettség szakaszai függetlenül értelmezhetők az üzlet formájától. A TONA modell üzleti dimenziójának kialakításakor a Family Business Network által megfogalmazott fejlődési szakaszok kerültek figyelembevételre. A dimenzió tartalmának összeállításakor fontos szempont volt annak hangsúlyozása, hogy az üzlet családi alapon működik és megfelel a családi vállalkozásokat leíró definíciónak. Az üzleti dimenzió választ ad arra, hogy a vezetési és a tulajdonosi funkciók hogyan különülnek el. A mai családi vállalkozások fejlődése négy szakaszra osztható. A dimenzió meghatározó tulajdonságai közé tartozik, hogy a családtagok mekkora tulajdoni hányaddal rendelkeznek, illetve mennyire kapcsolódnak be az operatív, taktikai és stratégiai tevékenységekbe (FBN-H, 2017). Az egyes szakaszok pontos jellemzéséhez az adott szakaszban jellemző vállalkozási méret is feltüntetésre került (European Commission, 2005).

Az üzleti dimenzió szakaszainak összefoglalását a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: Az üzleti dimenzió (Ü) egyes szakaszainak és kapcsolódó jellemzőinek összefoglalása

Szakasz száma	Szakasz megnevezése	Jellemzők	TONA érték
1	Családi vállalkozás	<ul style="list-style-type: none"> <li>– első generációs</li> <li>– a család rendelkezik a többségi tulajdonnal</li> <li>– mikro- és kisvállalkozások</li> </ul>	1/4=0,25
2	Családi vállalat	<ul style="list-style-type: none"> <li>– második generációs</li> <li>– ellenőrző tulajdoni hányaddal rendelkeznek a családtagok (51%)</li> <li>– mikrovállalkozások és KKV-k</li> </ul>	2/4=0,5



Szakasz száma	Szakasz megnevezése	Jellemzők	TONA érték
3	Család által vezetett vállalat	<ul style="list-style-type: none"> <li>– több generáció van jelen együttesen</li> <li>– a stratégiai és üzleti döntéseket a család hozza meg</li> <li>– részben külsős menedzsment jellemző</li> <li>– jellemzően KKV-k és nagyvállalatok</li> </ul>	3/4=0,75
4	Család által ellenőrzött vállalat	<ul style="list-style-type: none"> <li>– családi vállalkozást már teljes egészében külsősök irányítják</li> <li>– több generáció van jelen (legalább 2-3)</li> <li>– az egyenesági kapcsolatok (gyerek, házastárs) jellemzőek</li> <li>– teljes külsős menedzsment irányít</li> <li>– jellemzően KKV-k és nagyvállalatok</li> </ul>	4/4=1

Forrás: Saját szerkesztés (2024) Tobak-Nábrádi (2020) alapján

### Tulajdon

A klasszikus modell értelmezésében a tulajdonosi tengely 3 kategóriát különít el. A fejlődési szakaszok meghatározásakor Gersick és szerzőtársai (1996) a családi és egyéb kapcsolatokat helyezte középpontba, így fogalmazták meg a tulajdonosi dimenziót leíró kategóriákat: egy tulajdonos, testvérek vállalkozása, unokatestvérek konzorciuma.

A TONA modell megfogalmazásakor alapfeltétel volt, hogy a tulajdonosi szakaszok könnyen mérhetőek, lehatárolhatóak és az információk különböző adatbázisok alapján is hozzáférhetőek legyenek. Így esett Tobak-Nábrádi (2020) választása az Európai Bizottság KKV kézikönyvében szereplő három kategóriára: önálló vállalkozás, partnervállalkozás és kapcsolt vállalkozás (European Commission, 2005).

A tulajdonosi dimenzió képet ad a vizsgált vállalkozások tulajdonosi státuszáról és szerkezetéről. Az objektív mérhetőség érdekében a tulajdonosi dimenzió szakaszainak leírására egy indexszám került kialakításra (3. táblázat).

### 3. táblázat: A tulajdonosi (T) dimenzió

Szakasz száma	Szakasz megnevezése	Megosztott tulajdonosi hányad	TONA érték
1	Önálló vállalkozás	0-25%	1/3=0,33
2	Partnervállalkozás	25-50%	2/3=0,67
3	Kapcsolt vállalkozás	>50%	3/3=1

Forrás: Saját szerkesztés (2024) Tobak-Nábrádi (2020) alapján

A három tulajdonosi kategória értékeléséhez szükséges a tulajdonosi struktúra felmérése a résztulajdonosi hányadokat beleértve. Ha egy másik vállalkozás is rendelkezik tulajdoni

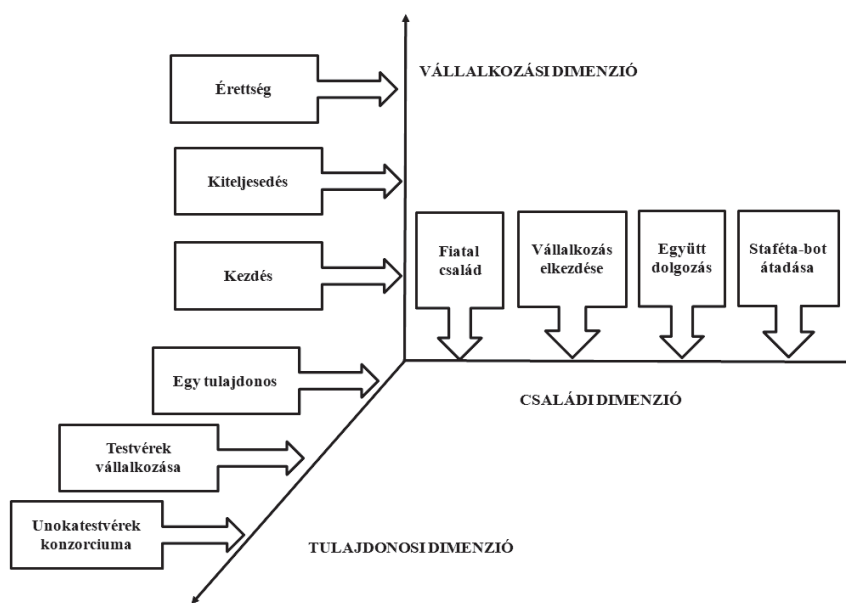
hányaddal a cégből és annak a vállalkozásnak egy családtag is tulajdonosa, akkor a két vállalkozást együttesen érdemes vizsgálni. A tulajdonosi kérdések esetében fontos a jogi értelemben vett irányítást, üzletmenet felett gyakorolt ellenőrzést is figyelembe venni főként a kapcsolt vállalkozások esetében.

## A TONA MODELL ELMÉLETI ALKALMAZÁSA

Ahogy már az előző fejezetekben is kiemelésre került a TONA modell alkalmazható a dimenziók együttes és különálló vizsgálatára is. Vannak azonban olyan esetkombinációk, amelyek értelmezése nem lehetséges. A leírt meghatározások alapján ilyen eset például egy első generációs családi vállalkozás, amely nem tekinthető család által vezetett vagy család által ellenőrzött vállalkozásnak.

A 4. ábra több teoretikus esetet is bemutat. Az aggregált TONA érték egyenlő a téglatest térfogatával. A térfogat kiszámításához a dimenziókat meghatározó pontos értékek ismeretére van szükség.

4. ábra: Családi vállalkozások teoretikus ábrázolása a TONA modell alapján



Forrás: Saját szerkesztés (2024) Tobak-Nábrádi (2020) alapján

A 4. táblázat foglalja össze a TONA modell 4. ábrán bemutatott 6 db elméleti esetét. Az összesített TONA érték kifejezi a téglatest térfogatát, szemléletesen és objektív módon fejezi ki a vizsgált vállalkozás vagy vállalkozások (családi vállalkozások, vállalatcsoportok, ágazatok, iparágak vagy nemzetek) állapotát.

4. táblázat: A fentiekben bemutatott fiktív példák TONA modell szerinti értelmezése

Eset száma	Leírás	TONA értékek			TONA érték téglatest térfogata (CS*Ü*T)
		Család (CS)	Üzlet (Ü)	Tulajdon (T)	
1	Fiatal, induló családi vállalkozás, mely önálló vállalkozási formában működik.	$1-0,8=0,2$	$1/4=0,25$	$1/3=0,33$	0,0165
2	Első generációs, érettebb szakaszban lévő családi vállalkozás, mely önálló vállalkozási formában működik.	$1-0,2=0,8$	$1/4=0,25$	$1/3=0,33$	0,066
3	Második generációváltáshoz közeledő család által vezetett vállalat, mely partnervállalkozási formában működik.	$3-0,2=2,8$	$3/4=0,75$	$2/3=0,67$	1,407
4	Az n., új generációként megjelenő, család által vezetett vállalat, mely partnervállalkozási formában működik.	n	$3/4=0,75$	$2/3=0,67$	$0,5025n$
5	Az első generációváltásnál járó családi vállalat, mely partnervállalkozási formában működik.	$1-0,2=0,8$	$2/4=0,5$	$2/3=0,67$	0,268
6	Egy n. generációs kapcsolt, család által ellenőrzött vállalat.	n	$4/4=1$	$3/3=1$	1n

Forrás: Saját szerkesztés (2024) Tóbak-Nábrádi (2020) alapján

### ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány egy újszerű módszertan bevezetését javasolja a családi vállalkozások fejlődési/érettségi életciklusainak értékelésére. A módszer alkalmas összehasonlító statisztikai elemzések végzésére és lehetővé teszi a családi vállalkozások egyéni vagy összehasonlító elemzését három dimenzió mentén. A család-üzlet-tulajdon dimenziók objektív, kvantitatív módon fejeznek ki egy állapotot, mely segítségével ágazati és nemzetközi összehasonlító statisztikai elemzések végzése válik lehetővé.

A módszer családi dimenziójának alaposabb elemzése hozzáegítheti a családi vállalkozásokat ahhoz, hogy hatékonyabban meghatározzák helyzetüket a generációváltás folyamatában, ami az utódlási stratégia kialakításában értékes információ lehet. A nemzetközi összehasonlító elemzések végzésekor érdemes és tanulságos lehet megvizsgálni és/vagy feltenni azt a kérdést, hogy a vállalkozás konglomerátumnak tekintendő-e. A többgenerációs családi

vállalkozások esetében beszélhetünk a konglomerátum előfordulásáról, ahol már olyan kiterjedt családi kapcsolatok vannak jelen, amelyek lehetővé teszik, hogy több szektorban is tevékenykedjenek egyszerre nagyvállalati vagy vállalatcsoport szinten.

A TONA modell gyakorlati használhatóságának tesztelésére további kutatásokat kell végezni, illetve gyakorlati teszteléseket kell futtatni, melyek alapján a dimenziókat meghatározó tényezők és a teljes módszertan finomítása lehetővé válik.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Birdthistle, Naomi – Hales, Rob (2023): *The meaning of being a family business in the 21st century*. In Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Responsible Consumption and Production (pp. 11-20). Emerald Publishing Limited. ISBN: 978-1-80455-843-0, eISBN: 978-1-80455-840-9. doi:10.1108/978-1-80455-840-920231002
- Cano-Rubio, Myriam – Fuentes-Lombardo, Guadalupe – Vallejo-Martos, Manuel Carlos (2017): Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132–146. doi:10.1016/j.jiedeen.2016.10.002
- Csákné Filep Judit (2013): *Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás*. Doktori disszertáció
- De Massis, Alfredo – Sharma, Pramodita – Chua, Jess – Chrisman, James J. (2012): *Family business studies: an annotated bibliography*. Cheltenham. Edward Elgar. ISBN: 978-1781002971
- European Commission (2005): *The new SME definition. User guide and model declaration. Enterprise and Industry Publication*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42903/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- EY (2023): *EY Family Business Index. How the largest family enterprises are outstripping global economic growth*. Retrieved from [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index)
- Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Egyesület - FBN-H (2017): *Családi vállalkozások fejlődési szakaszai*
- Gersick, Kelin E. – Davis, John A. – Hampton, Marion McCollom – Lansberg, Ivan (1997): *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Matsuhashi, Kalli (2013): *An introduction to the challenges & rewards of family owned businesses*. Retrieved from <http://www.slideshare.net/kmatsu81/family-business-101>
- Miller, Danny – Le Breton-Miller – Isabelle, Lester – Richard H. – Canela, Albert A. (2007): Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, 829–858
- Nábrádi András – Bárány László – Tobak Júlia (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban: Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás*, 5, 427–461
- Nagy Adrián (2007): *Analysis of the Expected Income of several family types*. Apstract - Applied Studies in Agribusiness and Commerce I, 1, 49–51
- Ramadani, Veland – Hoy, Frank (2015): *Context and uniqueness of family businesses*. Springer International Publishing. Switzerland
- Tagiuri, Renato – Davis, John A. (1982): Bivalent attributes of the family firm. *Reprinted in the Classics section of Family Business Review*, 9(2), 199-08, Summer 1996
- The Institutionalization Of Family Firms (2020): <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/gpei/docs/the-institutionalization-of-family-firms-europe.pdf>
- Tobak Júlia – Nábrádi, András (2020): The TONA model: A new methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 236-243
- Tobak Júlia – Nagy Adrián – Pető Károly – Fenyves Veronika – Nábrádi András (2018): *The main factors determining effective operation in case of a family business*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/IJEER-04-2018-0203>
- Van Der Vliet, Daniel (2021): Measuring the financial impact of family businesses on the US economy. *Entrepreneur & Innovation Exchange*. <https://familybusiness.org/content/measuring-the-financial-impact-of-family-businesses-on-the-US-ec>