

RIDEG ANDRÁS–LUKOVSZKI LÍVIA–VARGA ANNA RÓZA–  
SIPOS NORBERT

## A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei

A családi tulajdonú mikro-, kis- és középvállalatok szerepe és jelentősége a gazdaságban és a társadalomban vitán felül áll. Nagy lenne az igény a vállalatok ezen körében kimutatható sajátosságok feltárására, de az empirikus kutatások elsősorban többsége a nagyvállalatokra vagy a tőzsdén jegyzett cégekre koncentrál. Ez a tanulmány a magyar családi tulajdonú mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásait és képességeit vizsgálja, ezért az eredmények a gazdaság és a társadalom stabilitásának és pluralitásának megőrzését célul kitűző kis- és középvállalati politika számára jelentősek. Az 1051 családi és nem családi mikro-, kis- és középvállalatból álló magyar mintát leíró statisztikai eszközökkel vizsgáltuk, a családi vállalat sajátosságainak feltárásához bináris logisztikus regressziót futtattunk. Az eredmények alapján a hazai családi vállalkozások jellemzően idősebbek, a lokális piacon működnek, alacsonyabb az adminisztrációs és döntéshozatali formalizáltságuk, valamint erősebb körökben a gazdaság többi szereplőjével való együttműködés.\*  
Journal of Economic Literature (JEL) kód: L26, M10.

A családi vállalkozások gazdasági súlya és társadalmi szerepe vitathatatlan (*Villalonga–Amit* [2006]): mind kormányzati-gazdasági, mind kutatási oldalról egyre inkább a figyelem középpontjába kerülnek (*Sharma* [2004], *Xi és szerzőtársai* [2015]), amit a családi vállalkozások rendkívüli elterjedtsége (*De Massis–Rondi* [2020]), valamint a foglalkoztatásban és a GDP növekedésében betöltött kiemelkedő szerepe is indokol (*Villalonga–Amit*

\* A kutatást A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata című, az NKFI-OTKA, K 131935. sz. pályázat finanszírozta. Köszönet a támogatásért.

*Rideg András* a PTE Közgazdaságtudományi Kar Kvantitatív Menedzsment Intézet adjunktusa (e-mail: ridega@ktk.pte.hu).

*Lukovszki Lívia* a PTE Közgazdaságtudományi Kar Pénzügy és Számvitel Intézet adjunktusa (e-mail: lukovszki.livia@ktk.pte.hu).

*Varga Anna Róza* a PTE Közgazdaságtudományi Kar Gazdaságtudományi Kiválósági Központ tudományos segédmunkatársa, valamint a Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola doktorandusza (e-mail: kovi-varga.anna@ktk.pte.hu).

*Sipos Norbert* a PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet adjunktusa (e-mail: sipos.norbert@ktk.pte.hu).

A kézirat első változata 2022. március 28-án érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.6.739>

[2020]). Bár a kutatók között egyetértés van a családi vállalkozások gazdasági jelentőségét illetően (*Martinez–Aldrich* [2014]), a működésükkel és teljesítményükkel kapcsolatban ellentmondásos eredmények születtek. Számos kutató tett már kísérletet arra, hogy különböző indikátorok segítségével összehasonlítsa a családi vállalkozások és a nem családi tulajdonú vállalkozások teljesítményét (*Gibb Dyer* [2016], *Sciascia–Mazzola* [2008]), az eredmények azonban messze nem egyértelműek. Egyes kutatók (például *Hair és szerzőtársai* [2010], *Miller és szerzőtársai* [2007], *Poza–Daugherty* [2014]) szerint a családi vállalkozások mérhetően jobban teljesítenek, miközben mások (például *Pindado–Requejo* [2015], *Sari és szerzőtársai* [2019]) vitatják azt, hogy a családi vezetés egyértelműen pozitív hatással lenne a vállalat teljesítményére. Fontos kiemelni, hogy e tanulmányok elsőprő többsége tőzsdén jegyzett vállalatokat vizsgált (*Carney és szerzőtársai* [2015], *Poza–Daugherty* [2014]), mivel azokról lényegesen több nyilvános adat érhető el.

A gazdasági versenyben való helytállás belső vállalati tényezői, valamint az erőforrásokon és képességeken alapuló versenyképesség kétségtelenül jelentősen hatnak egy vállalat sikerére (*Barney* [1991]). Ebben a tanulmányban a mikro-, kis- és középvállalatok 45 vállalati szintű komplex versenyképesség-változójáról információt tömörítő, tíz – az emberi tőke, a termékek, a hazai piac, a hálózatok, a technológia, a döntéshozatal, a stratégia, a marketing, a nemzetköziesedés, az online jelenlét területeihez kapcsolódó – erőforrás- és képességpillért elemeztünk (*Szerb és szerzőtársai* [2014], [2019]).<sup>1</sup> Az empirikus elemzés a nem tőzsdén jegyzett, magyar családi tulajdonú mikro-, kis- és középvállalatokat hasonlítja össze a nem családi tulajdonúakkal a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán működő Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatóközpont (KKVVKK) 1051 magyar mikro-, kis- és középvállalatból álló adatállománya segítségével a 2018–2021-es évre vonatkozóan.

A kutatás célja a magyar mikro-, kis- és középvállalatok körében működő családi vállalkozások és nem családi tulajdonú vállalkozások különbségeinek azonosítása az erőforrás- és képességteljesítmény mérésével és összehasonlításával. Tekintettel arra, hogy a családi vállalkozások működtetésében és vezetésében jellemző családi viszonyok miatt a cégeknek e köre nemcsak kiemelt gazdasági, hanem társadalmi jelentőségű is, ezért a sajátosságok megismerése kulcsfontosságú.

A következőkben áttekintjük a családi vállalkozások kisvállalati sajátosságainak szakirodalmát, majd bemutatjuk a mintát és az alkalmazott módszertant. Ezután az empirikus elemzési eredményeinket ismertetjük, amit szakirodalom-alapú diszkuszió követ. Tanulmányunkat következtetéseinkkel, a kutatási korlátok és a jövőbeli kutatási irányok részletezésével zárjuk.

## Szakirodalmi áttekintés

A családi vállalkozások számos különböző meghatározása létezik a hazai és nemzetközi szakirodalomban (*Csákné Filep* [2012]), ezért lényeges rögzíteni azt, hogy az ebben a tanulmányban követett értelmezés melyik definíción alapul. A családi

<sup>1</sup> A részletes pillérlistát lásd a *Függelékben*.

vállalkozásokról szóló, legtöbbet hivatkozott tanulmányokban (*Anderson-Reeb* [2003], *Chua és szerzőtársai* [1999], *Neubauer-Lank* [2016], *Poza-Daugherty* [2014], *Sharma* [2004]) a vállalatokat akkor tekintették családi vállalkozásoknak, ha a következő három feltétel teljesült:

1. a tulajdonosi és/vagy döntéshozatali jogok többsége (legalább 51 százalék) a tulajdonos családjáé,
2. a többségi tulajdon mellett legalább egy családtag aktívan részt vesz a vállalkozás irányításában,
3. a vállalkozás célja a vállalat hosszú távú fennmaradása és a családon belüli utódlás.

A tanulmányban a családi vállalatok azonosítására ezt a – nemzetközi szakirodalomba is beágyazott – kritériumrendszert vettük alapul.

A családi vállalkozások vizsgálata igen speciális terület, nemcsak üzleti problémákra, hanem tulajdonosi és családi kérdésekre is kiterjed (*Sharma és szerzőtársai* [2013]). *Miller-Le Breton-Miller* [2005] szerint három alapvető filozófiai eltérés különbözteti meg a nem családi tulajdonú vállalkozásokat a családi vállalkozásoktól. Az egyik a tulajdonosi filozófia és az érdekeltek hozzáállása: az átlagos nagyvállalatok tulajdonosai jobban kedvelik a gyors profitot, miközben a családi vállalkozásokat inkább jellemzi a tulajdonosok közvetlen részvétele az irányításban, a hosszú távú szemlélet, valamint a lojalitás a vállalat és az érdekeltek tágabb köre iránt. Különleges módon képesek kezelni az érdekelteket, ami azért is lényeges, mert így képesek megőrizni a vállalat társadalmi-érzelmi értékeit (*Cennamo és szerzőtársai* [2012]). *Miller-Le Breton-Miller* [2005] azt is megállapítja, hogy a nem családi tulajdonú vállalkozásoknak nemcsak az időszemlélete összpontosít lényegesen rövidebb horizontra, de a célok elérését is erőteljesebben kell ösztönözni és ellenőrizni (*Aguilera-Crespi-Cladera* [2016]).

A családi vállalkozásokat a hosszú távú stabilitás és kiszámíthatóság jellemzi, és ez mind az emberi tőkére, mind a teljesítményre igaz (*Colli-Rose* [2008]). A hosszú távú vállalati stabilitáshoz és a túléléshez *Pearson és szerzőtársai* [2008] szerint a családon belüli kapcsolatok stabilitása vezet. A családi és vállalati vagyon összekeveredése (*Van Auken-Werbel* [2006]) azonban komoly problémákhoz vezethet a működtetés, valamint különösen a vállalat öröklése során (főleg örökösödési adó fizetésének kötelezettsége esetén, lásd *Ward* [1997]). *Van Auken-Werbel* [2006] arra is felhívja a figyelmet, hogy az üzleti folyamatokat értelemszerűen lényegesen befolyásolják azok a pénzügyi döntések is, amelyek meghozatalában a családtagok – gyakran a vállalatban betöltött pozíciójuktól függetlenül – részt vesznek. *Bassanini és szerzőtársai* [2013] kimutatta például azt, hogy ugyanazért a munkáért a nem családi tulajdonú vállalkozások többet fizetnek, mint a családi vállalkozások családi alkalmazottaiknak. Ez természetesen a családtagok közötti konfliktusok potenciális forrása, amely befolyásolhatja a vállalati döntéseket (*Carlock-Ward* [2001]), és jelentős károkat okozhat a vállalati teljesítményben (*Eddleston-Kellermanns* [2007]).

*Fukuyama* [2001] megállapította továbbá, hogy a családi környezetnek kiemelkedő szerepe van a gyermekek szocializációjában. A családi jelenlét és bizalom miatt a munkavállalók nagyobb fokú elkötelezettséget mutatnak a vállalat iránt (*Duh és*

*szerzőtársai* [2010]), ami sokkal informálisabb működési stílust és a tranzakciós költségek csökkenését eredményezi (*Fendri–Nguyen* [2019]). Az *Edelman Trust Barometer* [2017] szerint mind az üzleti partnerek, mind a vevők jobban megbíznak a családi vállalkozásokban, mint a nem családi tulajdonúakban. Az 1. táblázat azokat a családi és a nem családi tulajdonú vállalkozások közötti alapvető különbségeket mutatja be, amelyeket a család jelenléte eredményez. A nem családi tulajdonú vállalkozásoknak nem kell követniük a tulajdonos család értékrendjét, és nem vonatkoznak rájuk a családi logika szabályai sem, így elég, ha a piaci logikát követik (*Rau és szerzőtársai* [2019]), és megfelelnek az ágazati követelményeknek.

### 1. táblázat

A családi és a nem családi tulajdonú vállalkozások alapvető különbségei

Családi vállalkozások	Nem családi tulajdonú vállalkozások
Cél a hosszú távú túlélés	Cél a cég értékének növelése
Tartózkodás a nem családi vezetőktől	A menedzser kiválasztása szigorú szakmai szempontok alapján történik
Utódlás családon belül kívánatos	Utódlás helyett a cég értékesítése jellemző
A családi és üzleti kérdések összemosása	Az üzleti prioritások elsődlegesek
Stabilitás, törekvés a kiszámíthatóságra	Alkalmazkodás a változó üzleti környezethez

Forrás: *Fukuyama* [1995], *Ward* [1997], *Sharma és szerzőtársai* [1997] és *Colli–Rose* [2008] nyomán saját szerkesztés.

A családtagok elkötelezettsége magas szintű: azonosulnak a céggel, így működésükben a hosszú távú szempontok elsődlegesek (például *Bichler és szerzőtársai* [2021]). A családtagok egyszerre követnek családi és üzleti érdekeket, míg a nem családtagok főleg a befektetéseik megtérülésére összpontosítanak (*Leopizzi és szerzőtársai* [2021]).

Ahogy *Poza–Daugherty* [2014] kiemeli, nehéz vagy szinte lehetetlen a családi vállalkozások teljesítményének mérésére egy általánosan érvényes és elfogadható módszert meghatározni, mivel a szükséges adatok általában nem állnak rendelkezésre. (Ugyanez a mikro-, kis- és középvállalatokra és a tőzsdén nem jegyzett vállalatokra általában is elmondható.) A 2. táblázat összefoglalja a családi vállalkozások teljesítményével kapcsolatos főbb megállapításokat.

A családi jelenlét számos előnnyel járhat a vállalat működésében, fejlesztésében és növekedésében. *Pittino és szerzőtársai* [2013] például kimutatta azt, hogy a családi vállalkozások a fokozatos innovációs stratégiák sikeres megvalósításában eredményesebbek. *Diéguez-Soto és szerzőtársai* [2016] pedig a családi vállalkozások termékinnovációs előnyeire hívta fel a figyelmet. Ezek a tényezők mind hozzájárulnak ahhoz, hogy kiemelkedő hozzáadott érték keletkezzen a pénzügyi teljesítményben (*Miralles-Marcelo és szerzőtársai* [2014]).

## 2. táblázat

## A családi vállalkozások teljesítményének szakirodalma

Forrás	Minta és módszertan	Főbb megállapítások
<i>Carney és szerzőtársai</i> [2015]	9 ország 48 empirikus elemzésén végrehajtott szakcikk-metaelemzés a regresszióelemzés módszertánával	Fejlett jogállamban a tőzsdén nem jegyzett családi vállalkozások jobban teljesítenek
<i>Cheng</i> [2014]	Az Egyesült Államokból és Kínából származó adatokat felhasználó metaelemzés	A családi vállalkozások teljesítménye felülmúlja a nem családi tulajdonúak teljesítményét
<i>Craig és szerzőtársai</i> [2008]	179 nem családi tulajdonú és 218 családi vállalkozáson végrehajtott empirikus elemzés	A családi identitás nem befolyásolta közvetlenül a teljesítményt
<i>Denison és szerzőtársai</i> [2004]	20 (vegyesen tőzsdei és nem tőzsdei) családi és 389 nem családi tulajdonú vállalkozás összehasonlításán alapuló empirikus elemzés	A családi vállalkozások jobban teljesítenek, mint a nem családi tulajdonúak
<i>Gibb Dyer</i> [2018]	Tőzsdei és nem tőzsdei vállalatokkal vegyesen foglalkozó szakirodalmi áttekintés	Bizonyos családi vállalkozások jobban teljesítenek a családi jelenlét miatt
<i>Miroshnychenko és szerzőtársai</i> [2020]	7000 amerikai, európai, ázsiai és afrikai, tőzsdén jegyzett cég empirikus elemzése regresszióelemzéssel	A családi vállalkozás növekedési rátája magasabb, mint a nem családi tulajdonúaké; a családi vállalkozásokban a hosszú távú szemlélet lényegesen erősebb
<i>Ong–Gan</i> [2013]	Malajziai kereskedelmi bankoktól származó éves jelentések és pénzügyi kimutatások empirikus vizsgálata regresszióelemzéssel	A családi vállalkozások szignifikánsan és pozitívan kapcsolódnak a banki teljesítményhez
<i>Poza–Daugherty</i> [2014]	Tőzsdei vállalatok (S&P 500 és Dow Jones) empirikus elemzése	A családi vállalkozások jobban teljesítenek, mint a nem családi tulajdonúak
<i>Sari és szerzőtársai</i> [2019]	114 kis- és középvállalkozás-tulajdonos által kitöltött kérdőív empirikus elemzése	A diverzifikáló és a családi vállalkozások jobb teljesítményt nyújtanak
<i>Sharma és szerzőtársai</i> [1997]	32 folyóirat 204 családi vállalati témájú tanulmányának szakirodalmi áttekintése	Még mindig kétséges, hogy a hagyományos (pénzügyi) vállalati célokat a családi vállalkozások képesek-e jobban teljesíteni, mint a nem családi tulajdonúak
<i>Wong és szerzőtársai</i> [2010]	A Taiwan Securities and Futures Institute Database híradatbankjából 131 cég 283 kockázati bejelentésének empirikus elemzése	A családi vállalkozások és a nem családi tulajdonú vállalkozások között a vállalati kockázatvállalás tekintetében nincs különbség

Forrás: saját szerkesztés.

## Módszertan

A hipotézisek ellenőrzésére több szempontú megközelítést alkalmaztunk. Egyrészt leíró statisztikai eszközökkel bemutatjuk az empirikus elemzéshez használt adatbázis sajátosságait. Másrészt ismertetjük az elemzés során használt magasabb szintű statisztikai módszertant.

### *A minta bemutatása és leíró statisztikai jellemzése*

Elemzésünkhöz a Szerb László által vezetett Mikro-, Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatócsoport (KKVVKK) magyar kis- és középvállalati versenyképességre vonatkozó primer adatállományát használtuk fel. Az adatokat – 2018 és 2021 között együttműködő intézmények és szakosodott szolgáltatók segítségével végrehajtott kérdőíves fevétellel – kifejezetten abból a célból gyűjtötték, hogy a kis- és középvállalatok vállalati szintű versenyképességét a kompetenciák teljesítményének mérése által lehessen vizsgálni.<sup>2</sup> A felmérések és az adatállomány-építés teljes folyamata a kutatócsoport szakmai felügyelete mellett történt.

A felmérés menete: a telefonos kapcsolatfelvételt követően személyes találkozásra került sor, amelyen a kérdőív kitöltésére 20 fő foglalkoztatotti létszám alatt a vállalat egyik, az operatív működtetésben is részt vevő tulajdonosát, 20 fő foglalkoztatotti létszám felett a vállalat egyik vezető tisztségviselőjét (függetlenül attól, hogy a vállalatban van-e tulajdona) kérték fel. A kérdezőbiztos támogatta a kitöltés folyamatát, melynek során szinte kizárólag zárt kérdésekre kellett válaszolni. A kérdőívet 2013 óta egyre szélesebb körben használják kutatási célokra Magyarországon is és külföldön is, így a potenciálisan félreérthető vagy zavaró kérdéseket már törölték vagy javították.

A beérkezett adatokat szigorú eljárásrend szerint ellenőrizték és tisztították. Csak olyan vállalat lehet későbbi elemzések tárgya, amelynek minden szükséges adata rendelkezésre áll. Ehhez hasonlóan kikerültek a mintából az öt fő foglalkoztatotti létszám alatti cégek, valamint azok, amelyekkel szemben 2021. október 1-ig csőd-eljárás, felszámolás, végelszámolás vagy kényszertörlesztés folyamata kezdődött, zajlott vagy zárult le. A családi vállalatok – szakirodalmi fejezetben bemutatott kritériumainak – vizsgálata, a családi és nem családi tulajdonú vállalkozások szétválasztása az Opten Kft. adatainak felhasználásával a „cégtörténet” és a „kapcsolati háló” elemzésével történt.

A bemutatott adattisztítási és -előkészítési folyamat egy 1051 vállalatot tartalmazó mintát eredményezett. A minta tulajdonságainak (létszám alapján képzett vállalati méretkategóriák, TEÁOR'08 alapú ágazati besorolás, NUTS2/NUTS3 alapú területi elhelyezkedés) az alapsokaság jellemzőihez való viszonya alapján megállapítható, hogy a minta nem reprezentatív, és az alapsokaság összetételétől való eltérés elfogadható nagyságú esetsúlyokat magában foglaló súlyrendszerrel nem korrigálható.

<sup>2</sup> Az adatfelvételt az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 támogatta.

(A súlyrendszerrel szemben megfogalmazott követelmények: az esetsúlyok mindegyike 0,5–2,0 között vesz fel értéket, és számtani átlaguk  $1,0 \pm 0,1$  tartományon belül van.) Ennek következménye az, hogy a következtetések csak a mintára vonatkozathatók, az alapsokaságra nem. A 3. táblázat a minta összetételét mutatja az egydimenziós mennyiségi ismérv (a foglalkoztatottak létszáma) alapján képzett vállalati méretkategóriák szerint.

### 3. táblázat

A minta összetétele vállalati méretkategóriák szerint ( $n = 1051$ )

Méretkategóriák (foglalkoztatottak száma)	Gyakoriság (darab)	Relatív gyakoriság (százalék)
1: kisebb méretű mikrovállalat (0–4)*	–	–
2: nagyobb méretű mikrovállalat (5–9)	336	31,9
3: kisebb méretű kisvállalat (10–19)	321	30,5
4: nagyobb méretű kisvállalat (20–49)	265	25,2
5: középvállalat (50–249)	129	12,2
Összesen	1051	100,0

\* A mintából kikerültek az öt fő foglalkoztatotti létszám alatti cégek.

Forrás: saját szerkesztés.

Egy átlagos vállalat 24,9 főt foglalkoztat, és 19,9 év piaci tapasztalattal rendelkezik. A vállalatok 26,8 százaléka a mezőgazdaság és az ipar szektoraiban (kivéve építőipar), 12,9 százaléka az építőiparban, 28,6 százaléka a tercier szektoron belül a kereskedelem és gépjárműjavítás ágazataiban, 31,6 százaléka pedig a tercier szektor más szolgáltatási ágazataiban tevékenykedik. A családi és nem családi tulajdonú vállalkozások aránya a mintában 44,2 százalék és 55,8 százalék. A magyar családi vállalatokkal foglalkozó tanulmányok szerint (*Kása és szerzőtársai* [2019], *Wieszt–Drótos* [2018]) az alapsokaságban lényegesen magasabb a családi vállalkozások aránya, ugyanakkor jelen vizsgálat tárgyát nem képezték a (jellemzően családi) kisebb méretű mikrovállalatok, továbbá ennek a nem reprezentatív mintának sajátossága az, hogy a(z) (alacsonyabb relatív gyakorisággal családi) középvállalatok aránya lényegesen magasabb, mint az alapsokaságban. Az adatfelvétel különböző éveiben beérkezett részminták között szignifikáns eltéréseket a vállalatok foglalkoztatotti létszáma (méretkategóriája), a vállalatok kora és/vagy ágazati elhelyezkedése szerint nem találtunk.

A kérdőívek alapján a változók két csoportja vált vizsgálhatóvá. Az első csoport a különböző kompetenciák teljesítményének számszerűsítésére hivatott, a második csoport pedig a vállalat néhány alapvető tulajdonságát írja le (TEÁOR'08 alapú ágazati besorolás, a vállalat kora, az alkalmazottak száma és az ez alapján értelmezett vállalatméret kategória).

A kérdőív kitöltése során (más kutatásokhoz – például *Douglas–Ryman* [2003], *Irwin és szerzőtársai* [1998], *Priem–Butler* [2001] – hasonlóan) a válaszadóknak egy ötpontos

skálán kellett a felsorolt erőforrások és képességek észlelt teljesítményét megítélniük. A felajánlott Likert-típusú skálán az 1-es érték egy adott erőforrás és képesség alacsony teljesítményét jelölte, míg a 4-es érték a kiemelkedően magas szintjét. A 0-s érték azt jelenti, hogy a válaszadó megítélése szerint az adott erőforrás és képesség a vállalat számára egyáltalán nem képvisel stratégiai jelentőséget, miközben a skála fennmaradó pontjai biztosítják a változók teljesítményének egységes és fokozatos értékelését és számszerűsítését. Az 1-től 4-ig terjedő skála elegendő terjedelmet biztosít a vizsgált változók értékének megkülönböztetéséhez és megítéléséhez (*Lederer és szerzőtársai* [2013]). Összességében a kérdőív alapján 45 – esetenként önmagában is – komplex változó kvantifikálható, amelyek mindegyike szorosan kapcsolódik a mikro-, kis- és középvállalatok 10 kulcskompetenciájának valamelyikéhez. *Szerb és szerzőtársai* [2014], [2019], [2021] szerint ezek a kompetenciák a mikro-, kis- és középvállalatok sikerességének belső (vállalati szintű) determinánsai.

1. A HAZAI PIAC ÉS VERSENY pillérében az értékesítés földrajzi érintettségét, a célpiac alakulásának kilátásait, a verseny szintjeit és intenzitását, valamint a vevői igények változására való reagálás képességét leíró változók jelennek meg.

2. A GAZDASÁGI ÉS INNOVÁCIÓS EGYÜTTMŰKÖDÉSEK pillérében a vállalati fejlődést, valamint az innovációt támogató gazdasági és egyéb külső kapcsolatok meglétét, stabilitását, egyediségét és a kontribúció mértékét vizsgálták.

3. A NEMZETKÖZIESEDÉS pillére a külföldi vevők számát és árbevételhez való hozzájárulásuk mértékét, a külföldi értékesítés feltételeinek teljesülését, valamint az elhelyezkedés egyediségét leíró változókat tartalmaz.

4. AZ EMBERI TŐKE pillérében az alkalmazotti és vezetői kiválóságot jellemző, valamint a kapcsolódó emberierőforrás-menedzsment funkciókat leíró változók jelennek meg.

5. A TERMÉK pillérébe az új vagy javított termékekkel és szolgáltatásokkal, azok vevőpiaci szegmentumban elért eredményességével, a kapcsolódó találmányokkal, szellemi termékekkel és vagyoni értékű jogokkal, valamint azok egyediségével kapcsolatos változókat vonták be.

6. A TERMELÉS pillérének változói az alkalmazott technológia fejlettségét, modern voltát, korát, a kapcsolódó innovációk szintjét, a termelésirányítási, minőségbiztosítási rendszerek szofisztikáltságát, az infokommunikációs eszközök alkalmazását és azok egyediségét reprezentálják.

7. A MARKETING pillérében a termékek és szolgáltatások egyedisége, valamint az értékesítési csatornák, az árszínvonal, a marketingkommunikációs eszközök, a marketingmódszerek és -innovációk jellemzői fejeződnek ki.

8. AZ ONLINE JELENLÉT pillérében a vállalati honlap technikai jellemzőit, szolgáltatásait, tartalmát és egyediségét jellemző változókat érvényesítenek.

9. AZ ADMINISZTRATÍV RUTINOK ÉS DÖNTÉSHOZATAL pillérében jelennek meg az információmenedzsmenthez, döntéshozatalhoz és adminisztratív eljárásokhoz kapcsolódó változók.

10. A STRATÉGIA pillérében találhatóak a működési kör változásának irányát és dinamikáját, a vezetői vállalkozói képességeket és a hosszú távú proaktív stratégia egyediségét leíró változók. A változók teljes listáját a *Függelék* tartalmazza.



### Az alkalmazott statisztikai módszerek bemutatása

A hipotézisek a családi és nem családi tulajdonú mikro-, kis- és közepes vállalkozások közötti különbségekre helyezik a hangsúlyt. Ebből adódóan döntöttünk a bináris logisztikus regresszió alkalmazása mellett, mivel alkalmas arra, hogy bemutassa a családi és nem családi tulajdonú vállalkozások sajátosságait a hiba logisztikus eloszlása mellett is (Babbie [2020]).

A függő változó a családi vállalkozások kétértékű változója (1 = családi, 0 = nem családi), a 10 darab fő erőforráspillér és a vállalati életkor pedig független változóként került be a modellbe. Ezenkívül kontrollváltozóként a vállalati méretet, az ágazatot, illetve a felmérés évét vontuk be Enter-módszerrel. A vállalati életkor változóján logaritmikus transzformációt alkalmaztunk (ez megőrzi az egyes tényezők közötti eltérések arányát), a kontrollváltozók esetében pedig kétértékű változókat hoztunk létre. A referenciakategóriát zárójelben tüntetjük fel a vonatkozó változó mögött, referenciakategóriaként a legtöbb elemszámot tartalmazó részmintát választottuk ki.

Ellenőrzésképpen megvizsgáltuk a VIF- és a Durbin–Watson-értékeket; megállapítható, hogy nem áll fenn multikollinearitás (VIF maximuma 2,890, Durbin–Watson-értéke 1,870) (Babbie [2020]). A bináris logisztikus regresszió általános képletét (Pituch–Stevens [2015]) az (1) egyenlet mutatja be.

$$\text{logit}(p) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_{11} X_{11} + \beta_{12} Z_1 + \beta_{13} Z_2 + \beta_{13} Z_3 + \varepsilon, \quad (1)$$

ahol:

logit( $p$ ) = annak a valószínűsége, hogy a vállalkozás családi;

$X_1$ – $X_{11}$  a logisztikus regresszió független változói;

$Z_1$ – $Z_3$  a logisztikus regresszió kontrollváltozói;

$\varepsilon$  = hibatermék.

### Eredmények és diszkusszió

A 4. táblázat tartalmazza modellünk eredményeit. A modell együtthatóira számított omnibuszteszt  $\chi^2$ -értéke: 113,840, a szabadságfok: 32, a  $p$ -érték: 0,000. Ezenkívül a Hosmer–Lemeshow-teszt  $p$ -értéke 0,861, a klasszifikációs tábla helyes találati aránya 55,8 százalékról 64,1 százalékra javul, azaz a logisztikus regressziós modell jósága elfogadható. Jól látható, hogy a Nagelkerke-féle  $R^2$  alapján a modell a variancia 13,7 százalékát magyarázza, ami elfogadható szintnek minősíthető a társadalomtudományi kutatások területén.

A táblázat többi részében az exponenciális  $\beta$  és a szignifikanciaértékek találhatók meg, amelyek *ceterius paribus* esélyhányadosként értelmezhetők, azaz azt mutatják meg, hogy hányszoros eséllyel lesz családi vállalkozás az adott változó mellett, a többi tényező hatását kiszűrve.

A kontrollváltozónak tekintett vállalatméret nem mutat szignifikáns különbséget, azaz a családi vállalkozások jellemzői nem méretfüggők, míg az ágazatot tekintve négy esetben látunk szignifikáns eredményt. A referenciaváltozóhoz képest

## 4. táblázat

A bináris logisztikus regresszió eredményei

Függő változó: a családi vállalkozások kétértékű változója

Független és kontrollváltozók	Exp( $\beta$ )	Szignifikancia
HAZAI PIAC ÉS VERSENY	0,301***	0,009
GAZDASÁGI ÉS INNOVÁCIÓS EGYÜTTMŰKÖDÉSEK	2,451**	0,021
NEMZETKÖZIESEDÉS	0,586	0,235
EMBERI TŐKE	1,137	0,764
TERMÉK	0,741	0,481
TERMELÉS	0,640	0,457
MARKETING	1,153	0,780
ONLINE JELENLÉT	1,371	0,251
ADMINISZTRATÍV RUTINOK ÉS DÖNTÉSHOZATAL	0,508*	0,067
STRATÉGIA	1,014	0,973
A VÁLLALATI ÉLETKOR LOGARITMUSA	2,361***	0,000
MÉRET (referenciakategória: 5–9 fős mikroállalatok)		
10–49 fős kis- és középvállalat	0,972	0,852
50–249 fős kis- és középvállalat	0,735	0,228
ÁGAZAT (referenciakategória: G Kereskedelem, gépjárműjavítás)		
A: Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	0,536	0,188
B: Bányászat, kőfejtés	0,000	0,999
C: Feldolgozóipar	1,672**	0,010
E: Vízellátás, szennyvízkezelés, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés	0,784	0,796
F: Építőipar	0,755	0,219
I: Szállítás, raktározás	1,942**	0,046
H: Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	1,214	0,509
J: Információ, kommunikáció	0,349**	0,015
K: Pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,653	0,650
L: Ingatlanügyek	0,477	0,182
M: Szakmai, tudományos műszaki tevékenység	0,560**	0,039
N: Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	0,929	0,845
P: Oktatás	1,129	0,860
Q: Humán egészségügyi, szociális ellátás	1,127	0,907
R: Művészet, szórakoztatás, szabadidő	3,350	0,308
S: Egyéb szolgáltatás	0,500	0,473
Nagelkerke-féle $R^2$		0,137
Cox–Snell-féle $R^2$		0,103
–2 Loglikelihood		1329,194
Konstans		–1,622

\*\*\*1 százalékon, \*\*5 százalékon, \*10 százalékon szignifikáns (kétoldali).

Forrás: saját szerkesztés.

a Feldolgozóipar és a Szállítás, raktározás ágazatban nagyobb az esélye, hogy családi vállalkozás működik, míg az Információ, kommunikáció és a Szakmai, tudományos műszaki tevékenység esetében jóval kisebb az esélye ennek.

Az empirikus vizsgálat eredményei alapján négy fő területtel kapcsolatban található szignifikáns különbség a családi vállalkozások és a nem családi tulajdonú vállalkozások között:

- hazai piac és verseny,
- gazdasági és innovációs együttműködések,
- adminisztratív rutinok és döntéshozatal,
- a vállalati életkor logaritmus.

A szakirodalom alapján az eredményeket a következőképpen értelmezhetjük.

A *hazai piac és verseny* esetében 0,301-szeres esélyhányados látható, ami azt jelenti, hogy a családi vállalkozások jellemzően lokális piacon, míg a nem családi tulajdonú vállalkozások országos és nemzetközi szinten egyaránt működnek. Az eredmények összhangban vannak a szakirodalom főbb megállapításaival, mert azok – mind a városias, mind a rurális térségekben (*Bau és szerzőtársai* [2019]) – egyaránt beszámolnak a családi vállalkozások magas helyi-közösségi beágyazottságáról (*Dekker–Hasso* [2016]), a helyi társadalom pénzügyi és nem pénzügyi dimenziókban (*Kalm–Gomez–Mejia* [2016]) értelmezett jólétének emelésében betöltött szerepéről (*Lumpkin–Bacq* [2021]).

A *gazdasági és innovációs együttműködések* tényezőjénél a külső szereplőkkel való intenzívebb együttműködés 2,451-szeres eséllyel jellemző a családi vállalkozásokra. A családi vállalkozások erősebb külső kapcsolatairól szóló eredmények összhangban vannak a szakirodalom következtetéseivel. Az ügyfélkapcsolatokban és az ügyféllojalítás kiépítésében a „családiasság” előnyként való feltüntetéséről számos tanulmány szól (*Carrigan–Buckley* [2008], *Orth–Green* [2009]), de *Miller–Le Breton–Miller* [2003] ugyanerről az értékláncpartnerekkel és más külkapcsolatokkal összefüggésben általánosságban is beszámol. A hosszú távú szemlélet és a stabilitás igénye miatt a gazdaság szereplői szívesen működnek együtt és üzletelnek ilyen vállalatokkal.

A családi vállalkozások *adminisztratív és döntéshozatali eljárásait* a formális teljesítményértékelési, javadalmazási, információs és működési rendszerek hiánya jellemzi (0,508-szeres eséllyel lesz családi vállalkozás). A családi vállalkozásokban a családi alkalmazottak általában nem a képzettségük, hanem a családban betöltött szerepük miatt dolgoznak. Amikor a családtagok együtt élnek, dolgoznak és kezelik a vagyonukat, elkerülhetetlen a személyes konfliktusok kialakulása a nem családi alkalmazottakkal (*Poza–Daugherty* [2014]), különösen a megfelelő személyügyi (HR) gyakorlatokat nélkülöző vállalatok esetében. Ez az úgynevezett bifurkációs torzítás (*Combs és szerzőtársai* [2018]), melynek mértéke a szülők gyermekeik iránti „rajongásának” mértékével szorosan összefügg (*Kidwell és szerzőtársai* [2018]). A hiányos személyügyi (HR) folyamatok és konfliktusok ellenére a családi vállalkozások munkavállalói körében a munkával való elégedettség magasabb szintje egyértelműen kimutatható (*Querbach és szerzőtársai* [2020]).

A vállalati életkor logaritmusát vizsgálva megállapítható, hogy a régebb óta működő cégek 2,361-szeres eséllyel lesznek családi vállalkozások. Ezek jellemzően relatíve magas tőkekiadásokkal és alacsonyabb K + F-kiadásokkal működnek (*Villalonga–Amit* [2006]), mint a nem családi tulajdonú vállalkozások. Pénzügyeikben nagyon óvatosak, finanszírozásuk jellemzően konzervatív, növekedésük és fejlődésük általában szerves, és egyfajta „türelmes tőkével” rendelkeznek (*De Visscher* [1995]), ami biztosítja a hosszú távú stabilitást számukra, és erre vezethető vissza a nagyobb vállalati életkor is.

## Következtetések

A családi vállalkozásokkal foglalkozó főáramú szakirodalom jellemzően a tőzsdén jegyzett vállalatokkal foglalkozik, ebből adódóan az erőforrások és képességek vizsgálatai sem terjednek ki a mikro-, kis- és középvállalati szektor és/vagy a családi vállalatok szisztematikus egészére. Mindez azt is jelenti, hogy a gazdasági és társadalmi szempontból egyaránt jelentős hatású, tőzsdén nem jegyzett vállalatok tulajdonságai rejtve maradnak. Ez a tanulmány az utóbbiakat vizsgálta, hozzájárulva a szakirodalmi tudás bővítéséhez. A kutatás célja volt – a leírtakhoz illeszkedően – megvizsgálni a családi vállalkozások és a nem családi tulajdonú vállalkozások erőforrás- és képességteljesítményében kimutatható különbségeket.

Az empirikus kutatás alapján megállapítottuk, hogy a családi vállalkozások:

- elsősorban a lokális piacon tevékenykednek, erőteljesen beágyazottak a helyi gazdaságba,
- meghatározók a gazdasági és innovációs együttműködések és
- az informális adminisztratív rutinok és döntéshozatal, valamint
- a magasabb cégkor, nagyobb múltra visszatekintő működési háttér és tapasztalat, valamint a hosszú távú szemlélet és a stabilitásra való törekvés.

A vállalkozáskutatók számára hasznos az alkalmazott megközelítés: az erőforrások és képességek teljes körű vizsgálata a tőzsdén nem jegyzett családi vállalkozások és nem családi tulajdonú vállalkozások körében. A tanulmány hozzájárul továbbá a családi vállalati szakirodalom empirikus tapasztalatainak bővítéséhez. Ez az első alkalom a Global Competitiveness Project adatállományának és módszertanának (*Lafuente és szerzőtársai* [2019], [2020]) használatára a magyar családi vállalkozások körében, így igazodási pontként szolgálhat a jövőbeli hasonló kutatásokhoz.

A korlátokat és a jövőbeli kutatási irányokat is ki kell emelnünk. A magyar mikro-, kis- és középvállalatok adataival dolgoztunk, ugyanakkor a módszertan sajátosságaiból adódóan alkalmas nemzetközi keresztmetszeti vizsgálatra is. Ez azért is kiemelt célunk, mert az Európai Unió családi vállalati jellemzőinek ország-specifikus vizsgálata hozzájárul a hosszú távú gazdasági, társadalmi és foglalkoztatási kérdések megoldásához.

A jelen minta nem képezi le teljeskörűen a magyar családi és nem családi vállalkozások arányát és alapjellemeit. A kiterjesztett reprezentativitási szempontok biztosításával a tanulmány fontos információkat szolgáltat a szakpolitikusok

számára is. A családi kis- és középvállalkozások lokális beágyazottságának, működési sajátosságainak és a helyi gazdasági folyamatoknak a megértése elősegíti az országon belüli területi fejlődési egyenlőtlenségek csökkentését. Hozzájárul továbbá a gazdasági fejlődést előmozdító infrastrukturális és egyéb (például a hálózatosodást, az emberitőke-fejlesztést, a hosszú távú orientációt támogató) beruházások célzott azonosításához.

A családi és nem családi tulajdonú kis- és középvállalkozások erőforrás- és képességkülönbségeinek vizsgálata mellett a független változók körébe érdemes beemelni a pénzügyteljesítmény-mutatókat is. Kérdés azonban az erőforrások és képességek szintje, valamint a pénzügyi teljesítmény között meghúzódó oksági viszony is, továbbá megfelelő megbízhatósággal alkalmazhatók a pénzügyteljesítmény-indikátorok is. A kérdéskör vizsgálatához szükségesnek tartjuk a nyilvános pénzügyi-számviteli adatok elemzését és összekapcsolását a vállalati belső tényezőkkel.

A koronavírus-járvány hatásának vizsgálata a magyar családi vállalatokra szintén releváns és aktuális kutatási téma. Ezt a pandémia előtti (2017–2019), alatti (2020–2022) és utáni (2023–2025) adatok összevetésével lehet elemezni a jövőben.

Jelen tanulmány középpontjában a családi és a nem családi tulajdonú vállalkozások közötti különbségek azonosítása állt, ugyanakkor a szektor heterogenitásából fakadóan a későbbiekben érdemes elemezni a családi vállalkozásokon belüli sajátosságokat a különböző keresztváltozók szerint (például méret, területi elhelyezkedés, ágazati hovatartozás) is.

### *Hivatkozások*

- AGUILERA, R. V.–CRESPI-CLADERA, R. [2016]: Global corporate governance: On the relevance of firms' ownership structure. *Journal of World Business*, Vol. 51. No. 1. 50–57. o. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.003>.
- ANDERSON, R. C.–REEB, D. M. [2003]: Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, Vol. 58. No. 3. 1301–1328. o. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>.
- BABBIE, E. [2020]: *The practice of social research*. Cengage learning, Andover.
- BARNEY, J. B. [1991]: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1. 99–120. o. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- BASSANINI, A.–BREDA, T.–CAROLI, E.–REBÉRIOUX, A. [2013]: Working in Family Firms: Paid Less but More Secure? Evidence from French Matched Employer–Employee Data. *ILR Review*, Vol. 66. No. 2. 433–466. o. <https://doi.org/10.1177/001979391306600206>.
- BAÙ, M.–CHIRICO, F.–PITTINO, D.–BACKMAN, M.–KLAESSON, J. [2019]: Roots to Grow: Family Firms and Local Embeddedness in Rural and Urban Contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 43. No. 2. 360–385. o. <https://doi.org/10.1177/1042258718796089>.
- BICHLER, B. F.–KALLMÜNZER, A.–PETERS, M.–PETRY, T.–CLAUSS, T. [2021]: Regional entrepreneurial ecosystems: how family firm embeddedness triggers ecosystem development. *Review of Managerial Science*, Vol. 16. 15–44. o. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00434-9>.
- CARLOCK, R.–WARD, J. [2001]: *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Springer.

- CARNEY, M.–VAN ESSEN, M.–GEDAJLOVIC, E. R.–HEUGENS, P. P. M. A. R. [2015]: What do we know about Private Family Firms? A Meta-Analytical Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39. No. 3. 513–544. o. <https://doi.org/10.1111/etap.12054>.
- CARRIGAN, M.–BUCKLEY, J. [2008]: What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 32. No. 6. 656–666. o. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00696.x>.
- CENNAME, C.–BERRONE, P.–CRUZ, C.–GOMEZ-MEJIA, L. R. [2012]: Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More about their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36. No. 6. 1153–1173. o. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>.
- CHENG, Q. [2014]: Family firm research. A review. *China Journal of Accounting Research*, Vol. 7. No. 3. 149–163. o. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2014.03.002>.
- CHUA, J. H.–CHRISMAN, J. J.–SHARMA, P. [1999]: Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23. No. 4. 19–39. o. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>.
- COLLI, A.–ROSE, M. [2008]: Family business. Megjelent: *Jones, G.–Zeitlin, J.* (szerk.): *Oxford handbook of business history*. Oxford University Press, Oxford, 194–218. o.
- COMBS, J. G.–JASKIEWICZ, P.–SHANINE, K. K.–BALKIN, D. B. [2018]: Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, Vol. 28. No. 1. 1–4. o. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.001>.
- CRAIG, J. B.–DIBRELL, C.–DAVIS, P. S. [2008]: Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46. No. 3. 351–371. o. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x>.
- CSÁKNÉ FILEP JUDIT [2012]: A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 43. évf. 9. sz. 15–24. o. <https://doi.org/10.14267/veztud.2012.09.02>.
- DE MASSIS, A.–RONDI, E. [2020]: Covid-19 and the Future of Family Business Research. *Journal of Management Studies*, Vol. 57. No. 8. 1727–1731. o. <https://doi.org/10.1111/joms.12632>.
- DE VISSCHER, F. [1995]: *Financing Transitions*. Family Business Leadership Series, Vol. 12. No. 7.
- DEKKER, J.–HASSO, T. [2016]: Environmental Performance Focus in Private Family Firms: The Role of Social Embeddedness. *Journal of Business Ethics*, Vol. 136. No. 2. 293–309. o. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2516-x>.
- DENISON, D.–LIEF, C.–WARD, J. L. [2004]: Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, Vol. 17. No. 1. 61–70. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>.
- DIÉGUEZ-SOTO, J.–DURÉNDEZ, A.–GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, D.–RUIZ-PALOMO, D. [2016]: Technological, management, and persistent innovation in small and medium family firms: The influence of professionalism. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 33. No. 4. 332–346. o. <https://doi.org/10.1002/cjas.1404>.
- DOUGLAS, T. J.–RYMAN, J. A. [2003]: Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies. *Strategic Management Journal*, Vol. 24. No. 4. 333–347. o. <https://doi.org/10.1002/smj.301>.
- DUH, M.–BELAK, J.–MILFELNER, B. [2010]: Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, Vol. 97. No. 3. 473–489. o. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0519-9>.

- EDDLESTON, K. A.–KELLERMANN, F. W. [2007]: Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, Vol. 22. No. 4. 545–565. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>.
- EDELMAN TRUST BAROMETER [2017]: Special report: Family business. Daniel J. Edelman Holdings, Inc., <https://www.edelman.com/research/family-business-trust>.
- FENDRI, C.–NGUYEN, P. [2019]: Secrets of succession: how one family business reached the ninth generation. *Journal of Business Strategy*, Vol. 40. No. 5. 12–20. o. <https://doi.org/10.1108/jbs-08-2018-0130>.
- FUKUYAMA, F. [1995]: *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Vol. 99. Free Press, New York.
- FUKUYAMA, F. [2001]: Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*, Vol. 22. No. 1. 7–20. o. <https://doi.org/10.1080/713701144>.
- GIBB DYER, W. [2016]: Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, Vol. 19. No. 4. 253–273. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>.
- GIBB DYER, W. [2018]: Are Family Firms Really Better? Reexamining “Examining the ‘Family Effect’ on Firm Performance”. *Family Business Review*, Vol. 31. No. 2. 240–248. o. <https://doi.org/10.1177/0894486518776516>.
- HAIR, J. F.–BLACK, W. C.–BABIN, B. J.–ANDERSON, R. E. [2010]: *Multivariate Data Analysis*. 7. kiadás. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- IRWIN, J. G.–HOFFMAN, J. J.–LAMONT, B. T. [1998]: The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15. No. 1. 25–54. o. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00028-3](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00028-3).
- KALM, M.–GOMEZ-MEJIA, L. R. [2016]: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, Vol. 51. No. 4. 409–411. o. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>.
- KÁSA RICHÁRD–RADÁCSI LÁSZLÓ–CSÁKNÉ FILEP JUDIT [2019]: Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statistikai Szemle*, 97. évf. 2. sz. 146–174. o. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>.
- KIDWELL, R. E.–EDDLESTON, K. A.–KELLERMANN, F. W. [2018]: Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, Vol. 28. No. 1. 5–17. o. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.002>.
- LAFUENTE, E.–LEIVA, J. C.–MORENO-GÓMEZ, J.–SZERB LÁSZLÓ [2019]: A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>.
- LAFUENTE, E.–SZERB LÁSZLÓ–RIDEG ANDRÁS [2020]: A system dynamics approach for assessing SMEs’ competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 27. No. 4. 555–578. o. <https://doi.org/10.1108/jsbed-06-2019-0204>.
- LEDERER, M.–SCHOTT, P.–HUBER, S.–KURZ, M. [2013]: Strategic business process analysis: a procedure model to align business strategy with business process analysis methods. *Megjelent: Fischer, H.–Schneeberger, J. (szerk.): International Conference on Subject-Oriented Business Process Management*. Springer, Berlin, 247–263. o.
- LEOPIZZI, R.–PIZZI, S.–D’ADDARIO, F. [2021]: The Relationship among Family Business, Corporate Governance, and Firm Performance: An Empirical Assessment in the Tourism Sector. *Administrative Sciences*, Vol. 11. No. 1. <https://doi.org/10.3390/admsci11010008>.

- LUMPKIN, G. T.–BACQ, S. [2021]: Family business, community embeddedness, and civic wealth creation. *Journal of Family Business Strategy*, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100469>.
- MARTINEZ, M.–ALDRICH, H. [2014]: Sociological theories applied to family businesses. Megjelent: *Melin, L.–Nordqvist, M.–Sharma, P.* (szerk.): *The Sage handbook of family business*. Sage Publications Ltd., London, 83–99. o. <https://doi.org/10.4135/9781446247556.n5>.
- MILLER, D.–LE BRETON-MILLER, I. [2003]: Challenge versus Advantage in Family Business. *Strategic Organization*, Vol. 1. No. 1. 127–134. o. <https://doi.org/10.1177/1476127003001001222>.
- MILLER, D.–LE BRETON-MILLER, I. [2005]: Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Harvard Business Press, Cambridge, MA.
- MILLER, D.–LE BRETON-MILLER, I.–LESTER, R. H.–CANNELLA, A. A. [2007]: Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13. No. 5. 829–858. o. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>.
- MIRALLES-MARCELO, J. L.–MIRALLES-QUIRÓS, M.–LISBOA, I. [2014]: The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5. No. 2. 156–168. o. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.03.002>.
- MIROSHNYCHENKO, I.–DE MASSIS, A.–MILLER, D.–BARONTINI, R. [2020]: Family Business Growth Around the World. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 45. No. 4. 682–708. o. <https://doi.org/10.1177/1042258720913028>.
- NEUBAUER, F.–LANK, A. G. [2016]: *The family business: Its governance for sustainability*. Springer.
- ONG, T. S.–GAN S. S. [2013]: Do family-owned banks perform better? A study of Malaysian banking industry. *Asian Social Science*, Vol. 9. No. 7. 124–135. o. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n7p124>.
- ORTH, U. R.–GREEN, M. T. [2009]: Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16. No. 4. 248–259. o. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.12.002>.
- PEARSON, A. W.–CARR, J. C.–SHAW, J. C. [2008]: Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32. No. 6. 949–969. o. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>.
- PINDADO, J.–REQUEJO, I. [2015]: Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17. No. 3. 279–311. o. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12040>.
- PITTINO, D.–VISINTIN, F.–BAÛ, M.–MAZZURANA, P. [2013]: Collaborative technology strategies and innovation in family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 17. No. 1–3. 8–27. o. <https://doi.org/10.1504/ijeim.2013.055226>.
- PITUCH, K. A.–STEVENS, J. P. [2015]: *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledge.
- POZA, E. J.–DAUGHERTY, M. S. [2014]: *Family business*. 4. kiadás, South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- PRIEM, R. L.–BUTLER, J. E. [2001]: Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, Vol. 26. No. 1. 22–40. o. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>.
- QUERBACH, S.–WALDKIRCH, M.–KAMMERLANDER, N. [2020]: Benefitting from benefits. A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100351>.
- RAU, S. B.–SCHNEIDER-SIEBKE, V.–GÜNTHER, C. [2019]: Family Firm Values Explaining Family Firm Heterogeneity. *Family Business Review*, Vol. 32. No. 2. 195–215. o. <https://doi.org/10.1177/0894486519846670>.



- SARI, R. P.–SURYANINGRUM, S.–BUDIARTO, D. S. [2019]: Does family firm have better performance? Empirical research in Indonesia SMEs. *Akuntabel*, Vol. 16. No. 2. 263–271. o.
- SCIASCIA, S.–MAZZOLA, P. [2008]: Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, Vol. 21. No. 4. 331–345. o. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040105>.
- SHARMA, P. [2004]: An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, Vol. 17. No. 1. 1–36. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>.
- SHARMA, P.–CHRISMAN, J. J.–CHUA, J. H. [1997]: Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, Vol. 10. No. 1. 1–35. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>.
- SHARMA, P.–BLUNDEN R.–LABAKI, R.–MICHAEL-TSABARI, N.–RIVERA-ALGARIN, J. O. [2013]: Analyzing family business cases: Tools and techniques. *Case Research Journal*, Vol. 33. No. 2. 1–20. o.
- SZERB LÁSZLÓ–CSAPI VIVIEN–DEUTSCH NIKOLETT–HORNÁK MIKLÓS–HORVÁTH ÁDÁM–KRUSZLIC FERENC–LÁNYI BEATRIX–MÁRKUS GÁBOR–RÁCZ GÁBOR–RAPPAI GÁBOR–RIDEG ANDRÁS–SZÜCS P. KRISZTIÁN–ULBERT JÓZSEF [2014]: Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok?-A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 48. évf. Különszám, 3–21. o.
- SZERB LÁSZLÓ–RIDEG ANDRÁS–KRUSZLIC FERENC–MÁRKUS GÁBOR–LUKOVSKI LÍVIA–KRABATNÉ FEHÉR ZSÓFIA–HORNÁK MIKLÓS–HORVÁTH KRISZTINA [2019]: Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban. RIERC kutatási beszámoló # 2019/001. PTE–KTK Regionális Innováció- és Vállalkozás-kutatási Központ, Pécs.
- SZERB LÁSZLÓ–RIDEG ANDRÁS–HORNÁK MIKLÓS–SCHMUCK ROLAND–BEDŐHÁZI ZITA ROZÁLIA–KRABATNÉ FEHÉR ZSÓFIA [2021]: Magyarországi városagglomerációk versenyképesség-mérése és elemzése a Kompetencia és Intézményi Versenyképességi Index alapján. RIERC kutatási beszámoló # 2021/006. PTE–KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ, Pécs, [https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/rierc/r-reports/Szerb\\_et\\_al\\_Varosregios\\_kutatasi\\_jelentes\\_2021-06.pdf](https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/rierc/r-reports/Szerb_et_al_Varosregios_kutatasi_jelentes_2021-06.pdf).
- VAN AUKEN, H.–WERBEL, J. [2006]: Family Dynamic and Family Business Financial Performance: Spousal Commitment. *Family Business Review*, Vol. 19. No. 1. 49–63. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00059.x>.
- VILLALONGA, B.–AMIT, R. [2006]: How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, Vol. 80. No. 2. 385–417. o. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>.
- VILLALONGA, B.–AMIT, R. [2020]: Family ownership. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 36. No. 2. 241–257. o. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa007>.
- WARD, J. L. [1997]: Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, Vol. 10. No. 4. 323–337. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>.
- WIESZT ATTILA–DRÓTOS GYÖRGY [2018]: Családi vállalkozások Magyarországon. Megjelent: *Kolosi Tamás–Tóth István György* (szerk.): Társadalmi riport, 2018. Tárki, Budapest, 233–247. o.
- WONG, Y.-J.–CHANG, S.-C.–CHEN, L.-Y. [2010]: Does a Family-controlled Firm Perform Better in Corporate Venturing? *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 18. No. 3. 175–192. o. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00792.x>.

XI, J.–KRAUS, S.–FILSER, M.–KELLERMANN, F. W. [2015]: Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 11. No. 1. 113–132. o. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0286-z>.

## Függelék

### *F1. táblázat*

A KKVVKK versenyképesség-változóinak teljes listája

Változó	Kód	Leírás
Emberi (humán) tőke	H2	Az alkalmazottakkal kapcsolatban felmerült problémák
	H3	A továbbképzésen részt vett foglalkoztatottak aránya
	H4	Az ösztönzési rendszerek alkalmazása
	H5	Az emberi tőke egyedisége
Termék	T1	Termékinnováció
	T2	A termék/szolgáltatás bevezetésével vagy javításával kapcsolatos tevékenységek
	T3	Az innovatív termékek eladásának az értékesítés nettó árbevételén belüli aránya
	T4	A termék, szolgáltatás egyedisége és a folyamatos innováció
Hazai piac és verseny	HP1	A vállalkozás értékesítésének földrajzi területei Magyarországon
	HP2	A cég piaci versenyének jellemző szintje
	HP3	A célpiac várható alakulása a következő öt évben
	HP4	Versenyintenzitás
	HP5	Gyors reagálás a vevői igényekre
Gazdasági és innovációs együttműködések	E1	A gazdasági és innovációs együttműködések száma
	E2	Az együttműködések idejének aránya a cégalapítás óta eltelt időhöz képest
	E3	A fejlődést elősegítő külső segítség mértéke
	E4	Partnerkapcsolatok, a hálózatosodás egyedisége
Termelés	TERME1	A vállalkozás technológiájának szintje magyarországi viszonylatban
	TERME2	Az alkalmazott technológia érettsége/kora és a technológiai innováció
	TERME3	Környezeti menedzsment és minőségbiztosítás
	TERME4	Az infokommunikációs eszközök alkalmazása
	TERME5	Technológia, termelésirányítás, minőségbiztosítás és infokommunikációs eszközök egyedisége

## Az F1. táblázat folytatása

Változó	Kód	Leírás
Adminisztratív rutinok és döntéshozatal	D1	Az információforrások alkalmazása/figyelembevétele a döntéshozatal során
	D2	A pénzügyi információk alkalmazása/figyelembevétele a döntéshozatal során
	D3	Információmegosztás
	D4	Konzultáció a döntéshozatal során
	D5	A szervezet működtetése, adminisztratív rutinok, tudásmegosztás
Stratégia	S1	A vállalkozás jellemző stratégiai iránya
	S2	Növekedési stratégia (üzletágak száma és kapcsolódása alapján)
	S3	A válaszadó vezető vállalkozói képességei
	S4	A hosszú távú proaktív stratégia egyedisége
Marketing	M1	A termékek/szolgáltatások egyedisége
	M2	A legfontosabb termék/szolgáltatás árszínvonala
	M3	Az értékesítési csatornák szofisztikáltsága
	M4	Alkalmazott marketingkommunikációs eszközök
	M5	Marketinginnováció
	M6	A marketing módszerek egyedisége
Nemzetköziesedés	N1	Külföldi vevők összes vevőn belüli aránya
	N2	Az exportárbevétel aránya az értékesítés teljes nettó árbevételén belül
	N3	Nyelvismeret, nyelvi képességek
	N4	Az elhelyezkedés egyedisége
Online jelenlét	O1–2	WebIndex 1.0 (online jelenlét sebessége, komplexitása, megjelenése)
	O3	WebIndex 2.0 (Mail, Apple, GPlus, Facebook, Twitter, Instagram)
	O4	Az online marketingmegoldások alkalmazása

Forrás: Szerb és szerzőtársai [2019].