

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Varga Anna Róza

Pécs, 2024

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

REGIONÁLIS POLITIKA és GAZDASÁGTAN DOKTORI
ISKOLA

Varga Anna Róza

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

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Prof. Dr. Szerb László, DSc.
egyetemi tanár

Dr. habil. Rideg András
egyetemi docens

Pécs, 2024

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	1
2	A KKV-k és a családi vállalatok alapfogalmi rendszere.....	7
2.1	A KKV szektor meghatározása és jellemzése.....	7
2.2	A családi KKV alapfogalmak	17
2.3	Családi vállalat definiálása.....	21
2.4	Utódlás, generáció váltás	26
3	A családi kisvállalatok főbb sajátosságai és vizsgálatuk relevanciája	33
3.1	A család és a vállalat összefonódása.....	40
3.2	Az empirikus kutatás elméleti megalapozása, hipotézisek megfogalmazása ..	51
4	A családi KKV-k erőforrás- és képesség sajátosságai.....	57
4.1	RBV megközelítés bemutatása	57
4.2	Az erőforrás- és képességteljesítmény mérésének pécsi iskolája (és GCP)	60
5	A családi KKV-k erőforrás- és képességsajátosságainak empirikus elemzése	64
5.1	A minta és a változók bemutatása	64
5.2	A minta változóinak leíró statisztikai jellemzése.....	75
5.3	A családi és a nem-családi részminták leíró statisztikai jellemzése	81
5.4	A családi KKV sajátosságok bináris logisztikus regresszió elemzése.....	87
5.5	A családi KKV sajátosságok klaszterelemzése.....	93
6	Összefoglalás	104
7	Felhasznált irodalom	109
	Függelék.....	128

Ábrajegyzék

1. ábra: KKV küszöbértékek	8
2. ábra: Az F-PEC Skála	24
3. ábra Az intelligens utódlás keretrendszere	31
4. ábra: A családi vállalatok sajátosságai és összefüggései	38
5. ábra: Család, tulajdonlás és menedzsment	39
6. ábra: A családi vállalatok sajátosságai	47
7. ábra: A leíró statisztikai jellemzés logikai rendje	75

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Az egyéni teljesítmény megjelölése a doktori disszertációban.....	6
2. táblázat Működő vállalatok méret szerinti bontásban, 2018 és 2022 összehasonlításában	10
3. táblázat: Működő vállalatok területi elhelyezkedés szerint	12
4. táblázat: A mikro-, kis- és középvállalatok, valamint a nagyvállalatok jellemzőinek egységes szempontrendszerű összefoglalása	15
5. táblázat: A családi vállalatok aránya Európában	19
6. Táblázat: A családi vállalatok definíciói	23
7. táblázat: Családi és nem családi vállalatok közötti főbb különbségek	37
8. Táblázat Kétértékű attribútumok táblázata	43
9. táblázat: A KKV kombinált pénzügyi teljesítmény indikátorainak számszerűsítése .	69
10. táblázat: A minta összetétele a vállalatok létszám-kategóriái mentén [db; %].....	70
11. táblázat: A minta összetétele nemzetgazdasági ágak szerinti bontásban [db; %].....	71
12. táblázat: A minta összetétele a NUTS2 területi elhelyezkedés szerinti bontásban [db; %].....	73
13. táblázat: A minta jellemzése cégkor szerint [év]	74
14. táblázat: Az erőforrások és képességek összesített teljesítményének leíró statisztikai jellemzése.....	76
15. táblázat: A kombinált pénzügyi teljesítmény leíró statisztikai jellemzése	77
16. táblázat: Az erőforrás- és képességpillérek teljesítményének leíró statisztikai jellemzése.....	78
17. táblázat: A rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény leíró statisztikai jellemzése	79
18. táblázat: A vizsgált változók Pearson-féle lineáris korreláció elemzése	80
19. táblázat: Az erőforrások és képességek összesített teljesítményének, valamint a kombinált pénzügyi teljesítménynek a leíró statisztikai jellemzése	82
20. táblázat: Az erőforrás- és képességpillérek teljesítményének leíró statisztikai jellemzése a részmintákban	83
21. táblázat: A rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény leíró statisztikai jellemzése a családi és a nem-családi részmintákban.....	84
22. táblázat: Az elemi erőforrás- és képességjellemzők változók számtani átlagainak eltérései a családi és a nem-családi KKV-k összehasonlításában.....	85

23. táblázat: A családi KKV-kat jelölő kétkimenetű változó bináris logisztikus regresszióelemzésének eredményei.....	89
24. táblázat: Az eszközarányos megtérülés, a foglalkoztatottak létszáma és a cégkor leíró statisztikai jellemzése a családi KKV részmintában (328 KKV)	94
25. táblázat: Klaszterelemzés (328 családi KKV).....	95
26. táblázat: Az erőforrás- és képességteljesítmény pillérek alakulása az [1-6] családi KKV klaszterekben, a minta átlagához képest.....	96
27. táblázat: A családi KKV klaszterek fő erősségeinek-gyengeségeinek összefoglalása	100

Függelékek jegyzéke

1. függelék: A családi és nem családi vállalatok teljesítményének összehasonlítása a szakirodalomban	129
2. függelék: Az elemi erőforrás- és képességváltozók értékeinek leíró statisztikai jellemzése (teljes 738 KKV minta).....	131
3. függelék: Az elemi erőforrás- és képességváltozók értékeinek leíró statisztikai jellemzése a családi (328 KKV) és a nem-családi (410 KKV) részmintákban	134
4. függelék: A vizsgált változók eltéréseinek alakulása a 6 db családi vállalati klaszter páros összehasonlításában, a Games-Howell-féle posthoc elemzés alapján (328 családi KKV)	139

Absztrakt

Szerző: Varga Anna Róza

Cím: A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei

Témavezetők: Prof. Dr. Szerb László, DSc.

Dr. habil. Rideg András

A Magyarországon működő családi kisvállalatok erőforrás- és képességsajátosságainak a feltárása számos hozzáadott értéket hordoz magában. Számos kutató foglalkozott már ezzel a témával a nemzetközi szintéren, ugyanis a családi vállalatok működése az elmúlt években fontos témának bizonyult mind a kormányzati gazdaságpolitika, mind pedig az akadémia és a gyakorlat oldalról szemlélve. Kiemelt figyelmet kaptak a családi vállalatok utódlási és sajátos pénzügyi kérdései is, illetve az, hogy mitől igazán sikeresek ezek a gazdasági szereplők. Annak ellenére, hogy különböző pénzügyi mutatók segítségével mérték már a családi és nem családi vállalatok teljesítményének különbözőségeit, mégsem lehet egyértelműen állítani, hogy a családi vezetés pozitív hatással lenne a vállalati hosszú távú működésére.

A külföldi szakirodalom által leginkább az amerikai, angol, olasz és kínai családi vállalatok jellemzőibe nyerhettünk betekintést. A szakirodalomban megjelenő kutatások ráadásul többnyire a tőzsdén jegyzett cégeket vizsgálták, melyek jelentősen különböznek kisebb társaiktól. Hazánkban kevés számú empirikus kutatás eredményei érhetőek el ebben a témában, így jelen dolgozat empirikus elemzései – a felhasznált adatállomány egyedi jellege miatt is – hiánypótló eredményeket tartalmaznak, mindamelllett, hogy a nemzetközi szakirodalom már feltárta a karakterisztikák jelentős hányadát.

A dolgozat célja a családi kisvállalatok erőforrás- és képességsajátosságainak vizsgálata, amelynek alapját egy átfogó empirikus kutatás eredményei adják. Az irodalomkutatás eredményeként felállított irodalmi bázis segítségével öt hipotézis megfogalmazása vált lehetségessé. Az empirikus kutatáshoz használt adatállomány 738 kisvállalat adatait tartalmazza, melyek közül 328 családi vállalat. Az adatgyűjtés 2018 és 2020 között történt, a vállalatvezetőkkel készített személyes interjúk során. A kérdőív és az abból kinyert adatok sokrétűen biztosítanak lehetőséget kvalitatív és kvantitatív vizsgálatok lebonyolítására, így a felhasznált módszertanok között egyaránt megtalálhatók az elemi összefüggés-kereső módszerek, a bináris logisztikus regresszió és a klaszterelemzés.

A minta alapvető tulajdonságainak megismerésében a leíró statisztikai jellemzés nyújt iránymutatást. A bináris logisztikus regresszió elemzés pedig a kiinduló elmélet validálásához és hipotézisek teszteléséhez járul hozzá. Az eredmények igazolták azt a feltevést – a minta tapasztalatai alapján –, miszerint a családi KKV-kra jellemző a hosszú távú szemléletmód, amely a sajátos pénzügyi döntéseiket is érinti. Kevésbé bizonyultak innovatívnak az új termékek fejlesztése területén, viszont magasabb cégkor jellemzi őket. Kevésbé formalizált HRM rutinokat alkalmaznak, valamint teljesítmény értékelési rendszereket is kevésbé használnak. Kevesebb gazdasági együttműködésben vesznek részt, de a meglévő partneri kapcsolatok ápolására nagy hangsúlyt fektetnek hosszú távon.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: L26, L29; M10, P49, L22, C46, C10, O15

Tárgyszavak: KKV, családi vállalatok, családi kisvállalatok, erőforrás és képesség konfigurációk, RBV alapú versenyképesség, empirikus kutatás

Köszönetnyilvánítás

Őszinte hálával tartozom mindazoknak, akik hozzájárultak doktori értekezésem elkészültéhez.

Elsőként szeretném megköszönni témavezetőimnek, Prof. Dr. Szerb Lászlónak és Dr. habil. Rideg Andrásnak az iránymutatást, a türelmet és támogatást, amit munkám során nyújtottak. Mindvégig kitartottak mellettem ezen a rögös és nehéz úton, tanácsaik és szakértelmük nélkül ez a doktori értekezés nem jöhetett volna létre. Andrásnak külön köszönöm a folyamatos bátorítást a kutatási irányvonalak széleskörű feltárására, és hogy a számos hullámvölgy ellenére mindvégig bízott bennem és a kutatómunka sikerében.

Hálásan köszönöm Prof. Dr. Varga Attila professzor úrnak azt, hogy a Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskolában lehetőséget teremtett arra, hogy kutatói pályára léphessek. Nála megkereséseim minduntalan pozitív fogadtatásra találtak, szakmai és emberi példamutatása pedig meghatározó számomra, a doktori előmenetelen túlmutatóan is.

Köszönettel tartozom továbbá munkatársaimnak és kutatótársaimnak az ösztönöző beszélgetésekért és a hasznos visszajelzésekért. Valamint Németh Györgyinek, hogy a doktori képzés során felmerült kritikus helyzetekben szikla szilárd támaszként állt mögöttem és mindig sikerült továbblendítenie a mélypontokon.

Hálás vagyok a családomnak és barátaimnak a feltétel nélküli támogatásért és megértésért, amivel segítettek túljutni a nehéz pillanatokon és az éjszakába nyúló munkanapokon. Köszönöm a Szüleimnek és a gyermekem Édesapjának, hogy mindvégig mellettem álltak. Köszönöm Dorinámnak, hogy fiatal kora ellenére felmérte, hogy ez a munka most fontos anya számára és hagyott is dolgozni. Látod Kincsem, elkészült a „disszermicsoda”.

1 Bevezetés

Doktori értekezésemben a magyar mikro-, kis- és középvállalati (KKV) szektorban működő családi vállalatok erőforrás- és képességsajátosságainak feltárására vállalkozom, elméleti-szakirodalmi és gyakorlati-empirikus eszközökkel egyaránt. A világ számos országában – így Magyarországon is – ezek a cégek alkotják a gazdaság gerincét, de miután a családi kapcsolatokon keresztül erőteljes beágyazottság jellemző rájuk a szűkebb-tágabb közösségekben is, ezért az üzleti mellett a társadalmi relevanciájuk is megkérdőjelezhetetlen. Ugyanez a jellegzetesség okozza a családi KKV-k vizsgálatának egyik legfőbb nehézségét is, miszerint működésüket nem tisztán üzleti szempontok vezérlik, hanem családi célok, esetenként tágabb szociális-közösségi célok is.

Kutatásom jelentős abból a szempontból, hogy az elmúlt 20 év hazai szakirodalma csak sporadikusan foglalkozik a magyar családi KKV-k vállalati szintű adatokon végrehajtott empirikus elemzésével. Ez alapvetően érthető, hiszen a nem-tőzsdei vállalati adatokhoz hozzájutni – különösen a KKV szektorban – rendkívül időigényes és költséges. Emiatt is nagyon szerencsésnek tartom magam azért, hogy a pécsi Kisvállalati Versenyképesség Kutatócsoport (KVK), a Regional Innovation and Entrepreneurship Research Center (RIERC) és a Global Competitiveness Project (GCP) tagja lehetek, így ezen kutató szervezetek által gyűjtött magyar KKV adatokhoz hozzáférést kaphattam. A KVK és a GCP a KKV versenyképességet az erőforrások és képességek teljesítményének számszerűsítésével ragadja meg, mely megközelítés a családi vállalati sajátosságok vizsgálatához is jó alapot jelent.

A nemzetközi szakirodalomban olvasható kutatások alapján megállapítható, hogy a témakör feltárásában elsősorban az amerikai, az angol, az olasz és a kínai kutatások a mérvadóak és ezek adják a mainstream gondokozás alapját. Magam is tapasztaltam, hogy az általam felszínre hozott sajátosságokat a mainstream szakirodalom javarészt már ismeri, mégis, álláspontom szerint megközelítem komplexitása és vizsgálataim magyarországi kontextusa ezen tágabb szakirodalmi tér számára is hordoz értéket.

A téma népszerűségét mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a Web of Science szakkikkgyűjteményében a „family business*” és a „family firm*” kulcsszavakra a keresőmotor 7807 darab publikációt ad ki találatként. Valamint ugyanezeket a kulcsszavakat használva

a Scopus adatbázisában pedig több, mint 11000 találatot érhetünk el (Megtekintés: 2024.05.10.). A legmagasabb citációval rendelkező első 200 tanulmányt öt témakör köré tudjuk csoportosítani: pénzügyi teljesítmény, vállalkozói orientáció/vállalkozói szellem, tulajdonlás és irányítás, utódlás, ügynök elmélet. Saját kutatásomat a vezető tradicionális szakirodalmak, valamint az elmúlt öt évben megjelent minőségi publikációk tükrében alakítottam ki, ezzel figyelembe véve és szintetizálva a régebbi, már alapműnek számító és a friss kutatások eredményeit. A szakirodalmi ajánlásokat követve a vizsgált tényezők körébe emeltem – az erőforrás- és képességsajátosságok mellett – a pénzügyi teljesítmény különböző elemi és komplex változóit is. A leírtak alapján lehetővé válik a doktori értekezés két legfontosabb kutatási célkitűzésének explicit megfogalmazására, ezek az alábbiak:

Kutatási cél 1: A családi KKV alapfogalmak, valamint a családi KKV-k erőforrás- és képességteljesítmény és pénzügyi teljesítmény sajátosságainak szakirodalom-alapú feltárása.

Kutatási cél 2: A magyar családi KKV-k erőforrás- és képességteljesítmény és pénzügyi teljesítmény sajátosságainak empirikus vizsgálata kvantitatív elemzési eszközökkel a KVK és a GCP magyar adatállomány alapján.

Az első kutatási cél megválaszolása érdekében széles körű szakirodalom-kutatást végeztem, mely a családi KKV alapirodalmakra, a mainstream friss empirikus kutatásaira és a magyar társadalomtudósok munkásságára egyaránt kiterjedt. Míg a nemzetközi irodalmak közül elsősorban a kortalan alapművek, a legtöbbet citált és a legfrissebb (5 éven belüli) eredmények megismerésére koncentráltam, addig a hazai forrásokat igyekeztem a lehető legteljesebben megismerni. Számos esetben vettem igénybe a KKV-k, a családi vállalatok és a családi KKV-k helyzetelemzéséről szóló hazai és nemzetközi elemzőházi, KSH, SBA és Eurostat tanulmányokat is.

A szakirodalmak feldolgozása során gyakran alkalmaztam a tartalomszűrő olvasás és a szakirodalmi lánc követésének különböző módszereit, továbbá megismertem és igazodási pontnak tekintettem a magyarországi felsőoktatási intézmények doktori iskoláiban született Ph.D értekezéseket, valamint a vezető hazai és nemzetközi tankönyveket és szakkönyveket. Az elmúlt években megjelent családi vállalati fókuszú doktori disszertációk közül a HR, az utódlás és a teljesítmény voltak a jellemző kutatási irányok. Az elmúlt kb. 10 évben az alábbi munkák születtek (ABC sorrendben): Bogáth Ágnes

(2019): A hazai családi kis- és középvállalkozások kontrollig tevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az utódlás folyamatára (Soproni Egyetem); Csákné Filep Judit (2012): Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás (Budapesti Corvinus Egyetem); Németh Krisztina (2017): Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői (Széchenyi István Egyetem); Tobak Júlia (2018): A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében (Debreceni Egyetem); Vajda Éva (2022): The Effect of Performance Management on Perceived Justice in Family Businesses in Hungary (Budapesti Corvinus Egyetem). Az ezen doktori értekezések által meghatározott gondolkodási térben a magyar családi KKV-k erőforrás- és képességteljesítmény és pénzügyi teljesítmény sajátosságainak vizsgálatáról szóló munkámnak mindenképpen van helye.

Mindezek mellett az elmúlt öt évben olyan gazdasági sokkok övezték a mikro-, kis- és nagyvállalatok működésének mindennapjait, amelyek újabb kutatások szükségességére világítanak rá. A COVID-19 világjárvány súlyos rövid és hosszú távú gazdasági következményekkel járt világszerte (pl. gazdasági recesszió, munkanélküliség növekedése, vállalati csődök számának emelkedése, államháztartási hiányok jelentős emelkedése). Az orosz-ukrán háború az energiaárak drasztikus megemelkedésével, valamint a mezőgazdasági termékek áramlásának beszűkülésével mind hozzájárulnak a változó gazdaság vizsgálatának relevanciájához. Azt gondolom, hogy ezek a sokkok jelentős mértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy a KKV versenyképességi kutatások és a családi vállalati kutatások – esetenként már “megrekedt” témái is – új lendületet vegyenek.

Hazánkban a Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest LAB kutatóközpontjában működő Családi Vállalkozás Kutatási Program foglalkozik intenzíven a családi vállalatok vizsgálatával. Munkájukat 2018 óta figyelemmel kísérem és eredményeiket a doktori értekezésben is feldolgozom. Szintén a családi vállalati kutatásokkal foglalkozik a Corvinus Családi Vállalatok Központ, amely a Budapesti Corvinus Egyetemen működik. Három alkalommal volt szerencsém részt venni az éves Nemzetközi Családi Vállalkozások Konferenciájukon, mely során minden évben színvonalas előadások keretén belül bemutatkoznak a hazai és nemzetközi családi vállalati vezetők legfrissebb tapasztalataikkal, illetve a Corvinus Egyetem kutató szakemberei a legújabb eredményeikkel. Radácsi, Csákné Filep és Tímár (2022) kutatásában is látszik, hogy a családi vállalatokkal kapcsolatosan eddig összesen 209 tudományos munka jelent meg

magyar nyelven, de még így is bőven akadnak feltáratlan területek a témában. Ugyanis ennek a 209 publikációnak csupán néhány százaléka mögött van empirikus kutatás és statisztikai elemzés.

A második kutatási cél megválaszolása szintén árnyalt megközelítést igényel. Az empirikus elemzés leíró statisztikai jellemzéssel kezdődik, mely segít az erőforrás- és képességteljesítmény, valamint a pénzügyi teljesítmény változók alapvető statisztikai tulajdonságainak megismerésében. Ezt elemi összefüggéskereső módszerek alkalmazása (korrelációs számítás, ANOVA, keresztváltozós függetlenségvizsgálat) követi. Tekintettel arra, hogy a szakirodalomban nincs egyetértés arról, hogy a sajátosságok elemzése inkább a családi és nem-családi KKV-k összehasonlításával vagy a családi KKV-k körén belül releváns, ezért az empirikus kutatásom mindkettőt magában foglalja, előbbit a bináris logisztikus regresszió módszertana segítségével, utóbbit pedig klaszterelemzés segítségével. Hasonlóan élénk diskurzus övezi azt a kérdést is, hogy a pénzügyi teljesítményt elemi, látens vagy komplex változókkal ragadjuk meg, ezért a családi és nem-családi KKV-k összehasonlítása során komplex pénzügyi teljesítmény megközelítést alkalmaztam, a családi KKV-k körén belüli elemzés során pedig egy elemi pénzügyi teljesítmény változót.

A doktori értekezés három elméleti és egy empirikus kutatással összefüggő tartalmi főfejezetet foglal magában, melyek a bevezetéssel, az összefoglalással, az irodalomjegyzékkel és a függelékkel egészülnek ki. Az érvelés klasszikus, tölcser alakú struktúrában történik, ennek megfelelően az első elméleti blokk (2. és 3. fejezet) a KKV és családi KKV alapfogalmak és alapvető összefüggések kifejtéséről szólnak a hazai és nemzetközi szakirodalmi bázis alapján, számos szakkönyvet, tankönyvet és kortalannak tekinthető alapművet is felhasználva. A tartalom kiterjed a családi KKV kutatás relevanciájának indoklása mellett a család és a vállalat összefonódásának és az utódlási kérdéseknek részletezésére is. Ennek a fejezetnek két fő értéke van; egyrészt megőrizve a fejezet alapvetően elméleti jellegét a tartalom mégis igen gyakorlatorientált, mert magában foglalja a KKV-k és a családi KKV-k működési környezetének dokumentum-alapú elemzését is.

A második elméleti blokk (4. fejezet) döntően az erőforrásalapú teóriára építve járja körül azokat az empirikus tanulmányokat, amelyek a családi KKV-k erőforrás- és képességsajátosságainak szólnak. A fejezet bemutatja, és szakirodalmi kontextusba

helyezi a pécsi KVK és a GCP módszertanát, ezzel szervesen készíti elő az empirikus fejezet vizsgálatait. A 3. fejezet fő értéke az, hogy a sokrétű szakirodalom-kutatás eredményeként sikerült azonosítani a legfrissebb mainstream forrásokat is, ezáltal a feldolgozás és a szintetizálás értékes, a szakirodalomban máshol még nem olvasható.

Az empirikus (5.) fejezet a minta és a változók bemutatásával kezdődik, melyet a leíró statisztikai jellemzés, az elemi összefüggés kereső módszerek alkalmazása, a bináris logisztikus regresszió elemzés és a klaszterelemzés eredményeinek ismertetése követ. Az empirikus kutatás számos szempontból értékes a szakirodalom számára, ezek közül a legfontosabbaknak azt gondolom, hogy:

- az elemzés vállalati szintű adatokra alapoz (nem mezo vagy makro adatokból következtet vissza a mikro szintre)
- tőzsdén nem jegyzett kisvállalatok adatai képezik az elemzés bázisául szolgáló adatállomány tartalmát (szemben a többségében nagyvállalatokra és/vagy tőzsdei cégekre koncentráló kutatásokkal)
- vizsgálata szisztematikus (fókusza nem szűkül valamely ágazatra, területi egységre vagy cégméretre), az erőforrás- és képességteljesítmény változói mellett vizsgálja a pénzügyi teljesítmény változóit is
- a családi és nem-családi KKV-k összehasonlítása mellett törekszik a családi KKV-k körén belüli sajátosságok feltárására is
- gazdagítja az RBV, a magyar családi KKV és a KKV pénzügyi teljesítmény szakirodalmának nagymintás empirikus elemzési eredményeit

Tekintettel arra, hogy a pécsi Kisvállalati Versenyképesség Kutatócsoport, a Regional Innovation and Entrepreneurship Research Center és a Global Competitiveness Project kutatója is vagyok, ezért joggal merül fel az olvasóban az igény arra, hogy az egyéni szerzői kontribúciót válasszuk szét attól a hozzáadott értéktől, mely a kutatótársaknak köszönhető. A saját kontribúcióim fejezetekre lebontva az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: Az egyéni teljesítmény megjelölése a doktori disszertációban

Fejezetek megjelölése	Szerzői teljesítmény
1.	Teljes mértékben önálló munka.
2.	Készült részben a KVK és a GCP forrásgyűjteményeinek felhasználásával. A szakirodalmak feldolgozása önálló munka eredménye.
3.	A szakirodalmak feldolgozása önálló munka eredménye.
4.	Készült részben a KVK és a GCP forrásgyűjteményeinek felhasználásával. A szakirodalmak feldolgozása önálló munka eredménye.
5.	A vizsgált adatokat a KVK és a GCP bocsájtotta rendelkezésemre. A 4.1. a hivatkozott KVK és GCP tanulmányokból átvett. A 4.2. és a 4.3. önálló munka eredménye. A 4.4. a Varga et al. (2024) és a Rideg et al. (2022) cikkekből származik. A 4.5. kutatási iniciatívája Rideg et al. (2023) származik, de változtattam az adatelőkészítés protokollján, így teljes mértékben át kellett számolnom és az eredményeket újra kellett narrálnom.
6.	Teljes mértékben önálló munka.

Forrás: saját szerkesztés

Mindezek alapján szembetűnik, hogy egy igen közkedvelt kutatási témának számít a családi vállalatok vizsgálata, azonban hazánkban a kutatócsoportunk által publikált empirikus eredmények közlésén kívül nem történt erőforrás és képességsajátosságok feltárása családi KKV-k vonatkozásban korábban. Jelen dolgozatban egy elméleti modell és öt hipotézis vizsgálata adja a megfelelő táptalajt az RBV alapú vizsgálat lefolytatása során kapott eredmények megfelelő interpretálásához. Vagyis a meglévő ismereteinket és feltételezéseimet komplex vizsgálati módszerrel igyekeztem alátámasztani.

2 A KKV-k és a családi vállalatok alapfogalmi rendszere

Ebben a fejezetben a mikro-, kis- és középvállalatok (KKV-k) alapvető ismérvei és karakterisztikái, valamint a családi vállalatok alapfogalmi kerülnék bemutatásra. A leírtak szemléltetése vállalatdemográfiai adatokkal a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatainak felhasználásával történik, Eurostat adatokkal kiegészítve. Mindezek mellett a szakirodalmi bázis segítségével megalapozásra kerül a feltett kutatási kérdések megválaszolásának elméleti háttere.

A KKV-k világszerte a gazdaság igen fontos részét képezik, jelentősen hozzájárulva a munkahelyteremtéshez. Innovatív szemléletükkel folyamatos fejlődésre sarkallják a gazdaság szereplőit, így alapkövei a növekedésnek, működésük és dinamikájuk megértése ezért kiemelt fontosságú. Ennek a fejezetnek az egyik célja, hogy bemutassa a KKV-k fogalmi keretén belül megbúvó alapvető elemeket és összefüggéseket, és rávilágítson a KKV-k sikerét vagy kudarcát befolyásoló tényezőkre. A KKV-kat kis méretük, korlátozott erőforrásaik és sajátos vezetési kihívásaik jellemzik. Bár pontos meghatározásuk országonként és kontextusonként eltérő lehet, a KKV-k jellemzően a vállalkozások egy sorát foglalják magukban, kezdve a start-upokkal, a családi vállalatokon keresztül egészen a független stabil vállalkozásokig. Sokféleségük ellenére számos közös jellemzővel bírnak, valamint általában hasonló akadályokkal kell szembenéznük a működésük és növekedésük során. A következő fejezetekben elméleti áttekintést kaphatunk a KKV-k főbb jellemzőiről.

2.1 A KKV szektor meghatározása és jellemzése

Létszám és pénzügyi adatok tekintetében azok a vállalatok tartoznak a KKV-k körébe, amelyek 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztatnak; éves forgalmuk nem éri el az 50 millió euró összbevételt; vagy a mérlegfőösszegük kevesebb volt az adott gazdasági évben, mint 43 millió euró. Ezen kritériumok alapján három csoportba sorolhatjuk a kisvállalatokat, kategóriák szerint: mikro-, kis- és középvállalatok kategóriájába. A kategóriákhoz felállított küszöbértékeket az 1. ábrán láthatjuk.

1. ábra: KKV küszöbértékek

Vállalkozási kategória	Létszám: éves munkaerő-egységben (ÉME)	Éves forgalom	Éves mérleg-főösszeg
Középvállalkozás	< 250	≤ 50 millió euró	≤ 43 millió euró
Kisvállalkozás	< 50	≤ 10 millió euró	≤ 10 millió euró
Mikrovállalkozás	< 10	≤ 2 millió euró	≤ 2 millió euró

Forrás: Európai Bizottság (2020)

Mindezek mellett az adott vállalat tulajdonosi körének is jelentős szerepe van a besorolás szempontjából, ugyanis nem soroljuk a KKV-k közé azokat a szervezeteket, amelyekben az állam vagy önkormányzat tulajdoni részesedése eléri, vagy meghaladja a 25%-ot, viszont a tulajdonságaik révén a KKV-k közé tartoznának (Európai Bizottság, 2020). Érdeemes még itt megjegyezni, hogy a mikrovállalatok esetében tehetnénk akár további bontást is, ugyanis hazánkban például gyakoriak a nulla vagy egy főt foglalkoztató vállalatok, melyeket más néven önfoglalkoztatóknak is neveznek, azonban az EU-s kategorizálás a mikrovállalatokhoz sorolja őket. Számosságukat tekintve a mikrovállalatoknak az „önfoglalkoztatók” igen meghatározó részét teszik ki.

Ahhoz, hogy valóban hasznos és gazdasági szempontból is értékelhető módon tudjuk vizsgálni a kisvállalatok eredményeit, szükséges a fenti kategorizálásnál további bontásokat tennünk. A KKV-k méretüktől függetlenül lehetnek kockázatvállalók, újítók, de lehetnek stabilan versenyzők vagy stagnálók, esetleg hanyatló szervezetek is (Román, 2007). A Központi Statisztikai Hivatal gazdasági folyamatokról szóló helyzetkép kiadványában a vállalkozások főbb mutatói szerint a COVID-19 okozta változások után 2022-ben több mint egymillió vállalkozás működött a magyar gazdaságban. A működő

vállalatok hozzávetőlegesen 95%-át jelenleg is a mikrovállalkozások teszik ki, ugyanakkor a teljesítmény tekintetében továbbra is a nagyvállalatok dominálnak. Ennek az 1 026 219 db vállalkozásnak a 96,3%-a mikrovállalat volt (0-9 főt foglalkoztatott) 2022-ben, 3,4%-a kis-, és 0,5%-a közepes vállalat, valamint csupán 0,1%-uk tartozott a nagyvállalatok közé. A KSH által vizsgált mutatók szerint a KKV-k részesedése a hozzáadott érték szerint 30% és 40% között alakul a vizsgált évben. Magyarországon a foglalkoztatottak 25,3%-a dolgozott nagyvállalatoknál, ebből is láthatjuk, hogy valóban a helyi fejlődés kulcsfontosságú szereplői (KSH, 2022).

A kisvállalatok gazdasági jellemzői közé tartozik, hogy helyi beágyazottságuk révén rugalmasan alkalmazkodnak a piaci igényekhez, lehetővé téve számukra egyedi termékek és szolgáltatások nyújtását ügyfeleik számára. Sokszínű kínálatuk ösztönzi a vállalatokat erőforrásaik és képességeik hatékony kiaknázására. Emellett, vállalati hálózati kapcsolataik révén képesek olyan akadályokat leküzdeni, amelyek hozzájárulnak fennmaradásukhoz a nagyvállalatok versenyében is (Greenberg et al., 2018). Azonban fontos megkülönböztetni őket a nagyvállalatoktól. A kisvállalatok nem a nagyvállalatok kisebb változatai (Welsh – White, 1981). A kisvállalati szférában működő vállalatok egyértelműen beazonosítható sajátos jellemzőkkel bírnak. Ezekkel a sajátosságokkal és a helyi beágyazottságukkal a rurális területek kiemelkedően fontos szereplőinek számítanak (Greenberg et al., 2018).

Ahogy a hazánkban is minden évben elkészülő vállalatok statisztikai adatbázisát böngésszük, számos következtetést vonhatunk le a gazdasági változások tekintetében. A rendelkezésünkre álló adatok nem minden esetben pontosak a dinamikus versenykörnyezet miatt, így a már lezárt gazdasági évek esetében adhatunk csak pontos képet a vállalatok adott nemzeti és nemzetközi helyzetét figyelembe véve. Magyarországon a KKV-k esetében is a KSH végzi a statisztikai adatok gyűjtését, így a fentebb bemutatott Eurostat adatbázisban szereplő adatok mellett a KSH adatbázisait használva vizsgáljuk meg az elmúlt évek vállalatdemográfiai jellemzőit.

Az 2. táblázat szerint a működő vállalatok a korábbi évekhez hasonló növekvő tendenciát mutatnak összességében a 2020-as évek első néhány évében. Azonban érdekes eleme a táblázatnak, hogy amellet, hogy volumenüket tekintve növekednek, mégis a KKV-khoz képest arányaiban csökkenő irányba mozdult el a nagyvállalatok kategóriája a 2019-2021 éveket figyelembe véve, a COVID-19 pandémia okozta gazdasági sokkok miatt. A 2.

táblázat a 2018-2022-öt felölelő öt év vállalkozásdemográfiai adatait mutatja be működő vállalatok tekintetében.

2. táblázat Működő vállalatok méret szerinti bontásban, 2018 és 2022 összehasonlításában

Létszám-kategóriák (fő)	2018	2019	2020	2021	2022
0 – 1 fő	560 274	610 386	646 064	769 067	796 774
2 – 9 fő	187 979	210 948	204 266	214 826	214 645
10 – 49 fő	31 023	31 674	30 152	31 895	32 807
50 – 249 fő	5 067	5 103	4 783	4 806	5 011
250 és felette	1 041	1 049	1 009	971	1 015
Összesen	785 384	859 160	886 274	1 021 565	1 050 252

Forrás: KSH (https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0071.html)

A nagyvállalatok mellett a közepes vállalatok esetében is csökkent a működő vállalatok száma a kisvállalatokhoz viszonyítva, azonban a mikrovállalatok kategóriájában figyelhetünk meg növekedést. Ennek a jelenségnek számos oka lehet, de a legvalószínűbb a 2019-2020-as évek meghatározó világgazdasági eseményei (például a COVID-19 járvány miatti boltbezárások, kijárási tilalom stb.).

Ahogy az Eurostat legfrissebb elemzésében olvasható, a kisvállalatoknak olyan gazdasági környezetben kellett működniük az elmúlt néhány évben, amellyel sok esetben nem sikerült megbirkózniuk. A kormányzati kiadások jelentős növekedésének ellenére a 2020-as év nagymértékű gazdasági visszaesést hozott – szám szerint -6,3%-os GDP visszaesést, az EU27 tagállamok körében – amelyet számos kisvállalat sajnos nem élt túl (Di Bella, 2023). Ahogy az 2. táblázatban látható, Magyarországon is hasonló statisztikákról olvashatunk, ugyanis sok nagyobb vállalat sem élte túl a 2020-as év kihívásait. Ennek ellenére hazánkban 10,5%-kal több kisvállalatot létesítettek újonnan 2020-ban, mint az előző évben és az összes vállalatnak a 8,5%-a szűnt csak meg az Eurostat adatai alapján (Eurostat, 2023). A 2021-es rekreációs év után úgy tűnik, hogy a 2022-es év fellendülést hozott a KKV-k működésében és gazdasági szerepvállalásuk tekintetében is. 2021-ben a pandémia megszűnésével a gazdaság is kezdett fellélegezni, melyet a 2022-es év

gazdasági eseményei tovább javítottak. 2022-ben a KKV-k nominális hozzáadott értéke hazánkban +3,1%-kal nőtt (EU27: +6,7%). Az inflációval korrigált hozzáadott érték azonban hazánkban -11,1%-os csökkenést mutatott (míg az EU27 tagállamok összesített értéke -2,3% volt). A felmerülő számos kihívás és nehezítő körülmény mellett 2019 és 2022 között az EU tagállamaiban +5,8%-al nőtt a kisvállalatok száma, míg hazánkban ugyanez a növekedés +11,7% volt (Di Bella, 2023).

Csatlakozva az előző gondolatmenethez tekintsük át a magyar KKV szektor helyzetét a „Magyarország 2022” statisztikai kiadvány segítségével. A KSH adatok alapján úgy látszik, hogy 2021-ben 46,8%-os volt a KKV-k GDP-hez való hozzájárulása, vagyis a nagyvállalatok valamivel több, mint a felét adták az ország GDP-jének. Így a kisvállalatok GDP kontribúciója kissé elmaradt 2019-es szinttől (0,4 százalékponttal), viszont a pandémia évének (2020) szintjét sikerült meghaladnia. A járvány okozta szigorítások és működési korlátozások a KKV-k mérhetően rosszabbul érintették, mint a nagyobb társaikat. A statisztikai adatok azt mutatják, hogy a 2021-es évben a KKV szektoron belül, bár minden méretkategória hozzáadott értéke a járvány előtti szintet meghaladja folyó áron, a kisvállalatok részesedése növekedett, míg a mikro- és középvállalatok piaci súlya csökkenést mutatott (KSH, 2023 58-59.o).

A működő vállalati demográfia területi eloszlását a 3. táblázat mutatja. A kritikusnak mondható 2021-es évet érdemes alaposabban is szemügyre venni a vállalatok területi elhelyezkedésének elemzése során, annak kiugró és rendkívüli adatai miatt. Közép-Magyarország térségeiben Budapesten és környékén volt a legtöbb működő vállalat, a vállalatok 42%-a működött ezen a területen, valamint a vállalatok által termelt bruttó hozzáadott érték felét is ezen Pest vármegyei vállalatok adták (KSH, 2023). A legkevesebb működő vállalat Észak-Magyarországban (Nógrád vármegyében) tevékenykedtek. Az Alföld régiói pedig erőteljesen felülreprezentáltak működő vállalatok tekintetében, ha Budapestet és környékét külön kezeljük ebben a kérdéskörben. A Dél-Dunántúli régió, amelyben a Pécsi Tudományegyetem is működik, a középmezőnyhöz sorolható a maga közel 35 000 vállalatával. A határközeli régiók peremkerületeknek számítanak fejlettség szempontjából, itt az ipari tevékenység országos szinten is alulreprezentált. Ehhez képest viszont ez a 3. táblázatban látható 2021-es működő vállalati statisztika javulást mutat.

3. táblázat: Működő vállalatok területi elhelyezkedés szerint

Működő vállalatok területi elhelyezkedés szerint 2021	Működő vállalkozások	
	száma (db)	aránya (%)
Közép-Magyarország	420 162	41,1%
Budapest	267 396	26,2%
Pest megye	152 766	15,0%
Közép-Dunántúl	101 760	10,0%
Fejér vármegye	39 262	3,8%
Komárom-Esztergom vármegye	27 475	2,7%
Veszprém vármegye	35 023	3,4%
Nyugat-Dunántúl	97 848	9,6%
Győr-Moson-Sopron vármegye	47 838	4,7%
Vas vármegye	23 314	2,3%
Zala vármegye	26 696	2,6%
Dél-Dunántúl	81 294	8,0%
Baranya vármegye	34 906	3,4%
Somogy vármegye	27 327	2,7%
Tolna vármegye	19 061	1,9%
Észak-Magyarország	78 274	7,7%
Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye	41 921	4,1%
Heves vármegye	23 416	2,3%
Nógrád vármegye	12 937	1,3%
Észak-Alföld	120 327	11,8%
Hajdú-Bihar vármegye	50 181	4,9%
Jász-Nagykun-Szolnok vármegye	26 897	2,6%
Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye	43 249	4,2%
Dél-Alföld	121 900	11,9%
Bács-Kiskun vármegye	51 211	5,0%
Békés vármegye	27 707	2,7%
Csongrád-Csanád vármegye	42 982	4,2%
Működő vállalatok (2021) összesen	1 021 565	100%

Forrás: KSH (2022)

Az eddig bemutatott statisztikai, vállalatdemográfiai adatok mellett térjünk most ki arra, hogy miért vizsgáljuk külön a kisvállalatokat a nagyvállalatoktól. Már az 1980-as években publikálásra került egy olyan tanulmány, amelyben bemutatták az alapvető különbségeket a kis- és nagyvállalatok között. A kisvállalatok tulajdonos-menedzseri vezetése lényegében egy külön diszciplína, annak nagyvállalatoktól való különbözőségeinek okán (Welsh – White, 1981). A vállalatok nyolc fontosabb működési

területét figyelembe véve számos előnyt és hátrányt tudunk felsorolni mind a kisvállalatok, mind pedig a nagyvállalatok esetében. Ezek közül kiemelendő az innováció és K+F területe, mint a manapság egyik legnépszerűbb témakör. Innováció és kutatás-fejlesztés tekintetében a kisvállalatokat tartják innovatívabbnak a gyorsabb piacra lépési képességük, és így a start-upok igen fontos tevékenysége miatt. Azonban az átgondolt, szisztematikus innováció és a fejlesztési források rendelkezésre állása miatt a nagyvállalatok inkább képesek kedvezőbb körülményeik miatt segíteni a fejlődést. Ehhez társul még, hogy a kisebb vállalatok hatékonyabban alkalmazzák a nyílt innovációs elemeket nagyobb társaiknál (Spithoven et al., 2013). Ugyanakkor Rideg et al. (2023) szerint a kisvállalatok innovációja nem éri el a nagyvállalatokétól, az innováció a fiatal cégekre jellemző, amelyek jórészt kicsik ugyan, de ebben a helyzetben a meghatározó éppen a vállalat kora.

A kisvállalatokra jellemző a stratégiaalkotás hiánya, és a megvalósítás kudarcai. Ennek okai a szakértelem hiányában keresendők, nem pedig a döntéshozatal következetlenségében. Úgy tűnhet, hogy a kisvállalatok stratégiai fókuszja sok esetben kimerül a „bármilyen megtörténhet” események leereagálásában, de ez nem ennyire egyszerű. Ezek a vállalatvezetők a végrehajtásban hisznek, de vannak aspektusok, ahol jó előre terveznek pl. kockázatok mérlegelése, jövőkép stb. (Hauser et al., 2020). A szervezeti struktúra szempontjából alacsony formalizáltság jellemzi őket, informális döntéshozatal, de rugalmasan képesek reagálni a piaci változásokra és igen erős a személyes befolyás (általában vezetőké) a vállalatra. Ez pedig a családi kultúra adaptálását is magával hozhatja, ami egy kisvállalat esetében áthatja az egész vállalat működését beleértve a nem családtag alkalmazottak munkamorálját is (Rideg et al., 2022).

A kisvállalatok legfontosabb tulajdonságai (és gazdasági hatásai) közé tartoznak társadalmi szempontból a munkahelyteremtő képességük, és a társadalmi stabilitás megerősítése által a helyi, regionális fejlődés elősegítése. A kisvállalatok általában a hozzájuk földrajzilag közel elhelyezkedő beszállítókkal és szolgáltatókkal keresik a közös üzleti lehetőségeket. Így a pénzáramok helyben tartásával hozzájárulnak az adott település és kistérségének a fennmaradásához (Greenberg et al., 2018). Ennek segítségével képesek a helyben élő munkaerő foglalkoztatásával hozzájárulni a társadalmi stabilitáshoz. Ez fontos eleme a jövedelmi egyenlőtlenségek csökkentésének, hiszen a lakosság különböző szektorai számára jövedelemszerzési lehetőségeket biztosítanak. Ahogy a KSH adatainak elemzéséből is láthattuk a kisvállalatok gyakran a

legnagyobb munkaadók nem csak nemzeti, hanem regionális és kistérségi szinten is. Emellett jóval alacsonyabb tőkeköltséggel tudnak munkát biztosítani a helyi munkaerő számára a rurális vagy elmaradott területeken egyaránt.

Társadalmi jelentőségük mellett fontos szereplői a gazdasági növekedésnek. A kisvállalatok GDP teremtő képessége igen fontos részét képezi a kormányzati politika felállításának is, ahogy a statisztikai elemzések során is látható, ami azt mutatja, hogy jelentős részét képezik a gazdasági rendszernek. A helyi beágyazottság révén rugalmasan tudnak a gazdaság számos ágazatában tevékenykedni. Gyakran személyesen is ismerik az ügyfélkörüket, vásárlókat, így gyorsan és hatékonyan képesek alkalmazkodni a változó piaci kereslethez. Ez a fajta alkalmazkodóképességük pedig hozzásegíti őket a stabilitás fenntartásához (Baú et al., 2019).

Társadalmi és gazdasági jelentőségük mellett pedig igen fontos szereplői a fejlődésnek. Rugalmasságuknak köszönhetően innovatív működést képesek megvalósítani, és így lényegében ők az innováció ösztönzői. A legtöbb esetben rugalmasabbak, mint a nagyvállalatok, a gyorsabb döntéshozatali képességük révén, ami azt jelenti, hogy gyakran hamarabb tudnak reagálni az újonnan felmerülő piaci igényekre (Sullivan-Taylor – Branicki, 2011).

Az Európai Bizottság felismerve a kisvállalatok gazdasági jelentőségét 2008 óta minden évben elkészíti az aktuális (lezárt) gazdasági év kisvállalati jelentését. Ezek, az Európai Bizottság honlapján publikált jelentések évről évre statisztikai adatokkal alátámasztva bizonyítják, hogy egy adott ország versenyképességének szempontjából nagyon fontos szerepet játszanak a gazdaságban működő vállalatok. A 2022-es kisvállalati riport – amely a 2020-2021-es éveket vizsgálja – alapján elmondható, hogy ugyan a főbb mutatószámok nem mutatnak nagy eltéréseket az előző évekhez képest, azonban egyértelműen bizonyítják, hogy a kisvállalatok társadalmi és gazdasági jelentősége nagyon fontos. Az európai vállalatok 99,8%-a a KKV-k közé tartozik. Jelentős foglalkoztatók, a munkavállalók nagyjából 65%-a kisvállalatoknál dolgozik. A GDP hozzávetőlegesen 50-60%-át valósítják meg, és jelentős mértékben élénkítik a gazdasági versenyt. Különösen nagy mértékben meghatározó a helyi gazdasági fejlődésnek abban az esetben, ha a régióban a nagyvállalati jelenlét kevésbé jellemző. Karakterisztikáik szerint rendkívül színes palettán mozognak. Az egy személyes, helyi közönséget kiszolgáló kiskereskedelmi cégektől egészen a 250 főt foglalkoztató exportorientált, saját termelőüzemmel rendelkező vállalatig terjed (Di Bella et al., 2023).

Ugyanennek a jelentésnek a 2022/2023-as évi elemzése kissé árnyalja a fent felvázolt képet. Ebben a jelentésben már megjelennek a COVID-19 gazdaságra gyakorolt hatásai, valamint orosz-ukrán háború következményei is. Láthatjuk, hogy az EU gazdasági térségében működő kisvállalatoknak számos nehézséggel kell szembe nézniük manapság is. Az inflációs ráták növekedésével a kamatlábak is jelentősen emelkedtek az elmúlt évben, ami drasztikusan megnehezítette a kisvállalatok finanszírozási lehetőségeit. Ezek az események pedig továbbra is hatással lesznek a kisvállalatok létesítésére, valamint megszűnésére is. Az aggregált mutatószámok nagy változást azonban nem hoztak. Az EU vállalatainak a COVID-19 és a háború ellenére 99,8%-a volt KKV 2023-ban. Viszont a foglalkoztatottak már csak 64,4%-a dolgozott a kisvállalati szektorban, ennek a 64%-nak a 30%-a dolgozik mikro- és 24%-uk pedig kisvállalatnál (Di Bella et al., 2023).

A vállalatstatisztikák mellett fontos megismerni a méretsajátosságokból adódó különbségeket, ugyanis a KKV-k jellemzői merőben különbözőek a nagyobb társaikétól. Ahogy ismeretes a KKV-k nem kis méretű nagyvállalatok (Welsh – White, 1981) A 2.1 fejezet legfontosabb elméleti megállapításainak összefoglalásaként jelenik meg a 4. táblázat, melyben a kis- és nagyvállalatok vállalatméretből fakadó sajátosságainak egységes szempontrendszer szerinti összehasonlítása látható.

4. táblázat: A mikro-, kis- és középvállalatok, valamint a nagyvállalatok jellemzőinek egységes szempontrendszerű összefoglalása

Működési terület		Kisvállalat	Nagyvállalat
Vezetés, menedzsment	Előny	Tulajdonosi-menedzseri funkciók nem válnak szét, motiváció, érdekeltég jó	Professzionális menedzsment Csoportos döntéshozatal Tudatos döntéshozatal
	Hátrány	Egyszemélyes függőség Hiányzó menedzseri ismeretek Intuitív, ad hoc döntéshozatal	Delegálási probléma, tulajdonos-menedzsment elkülönülése
Szervezet	Előny	Alacsony formalizáltság Rugalmas Személyes kapcsolatok erősek	Jól elhatárolt funkciók és munkamegosztás Formalizált, kiszámítható
	Hátrány	Személyes kapcsolatok dominálta Informális irányítás Gyakori funkcióhalmaz	Koordinációs problémák Rugalmatlan Személytelen
Marketing, piac	Előny	Egyedi igényeknek képes megfelelni Gyorsan, rugalmasan vált terméket	Tömegigények kielégítése Széles piac Képes jelentős marketing akciókra
	Hátrány	Szűk piac, kiszolgáltatottság Marketing kiadások korlátozottak	Rugalmatlan a váltás területén

Működési terület		Kisvállalat	Nagyvállalat
Termelés	Előny	Munka-intenzív termelés	Diverzifikált termelés Széles körű munkamegosztás Termelésnél költségdegresszió
	Hátrány	„Egytermékes” vállalat szűkkörű belső munkamegosztás kicsi költségdegresszió	Kis sorozatnagyság, egyedi igények korlátozott kielégítése
Innováció, K+F	Előny	Gyors piacra lépés Kezdő kisvállalatok csúcstechnológiák esetében Tudományhoz kötött	Szisztematikus innováció Intézményesített K+F Bőséges K+F források
	Hátrány	Nincs K+F részleg Finanszírozás kevés Túlzott kötődés az első innovációhoz, további megújulás hiánya	Hosszú bevezetési idő Rugalmatlan gyors technológiai változásnál
Finanszírozás, pénzügyek	Előny	-	Széles körű hozzáférés külső forrásokhoz Jó banki ügyfél Pénzügyi tervezés és menedzsment léte
	Hátrány	Korlátozott források – alultőkésítettség Nem jó banki ügyfél Pénzügyi tervezés hiánya Hiányos pénzügyi menedzsment	-
Beszerzés, értékesítés	Előny	Egyedi terméknel	Erőpozíció, nagybani beszerzés költségcsökkentő hatása
	Hátrány	Kicsi, relatíve drága beszerzés Értékesítésnél kiszolgáltatottság	-
Piaci stratégia	Előny	Réspiacra fókuszáló stratégia előnyös lehet	Költségmegtakarítást lehetővé tevő piacokon termékdifferenciálási stratégia előnyös Jelentős stratégiai tervezési kapacitás Folytathat proaktív stratégiát
	Hátrány	Kidolgozott, írásban lefektetett stratégia hiánya Stratégiaalkotás egyszemélyi függő Döntő mértékben reaktív stratégia	

Forrás: Szerb – Rideg (szerk.) (2023) 27 -28. o.

A fent felvázolt rendszer szerves részét képezik a családi kisvállalatok Magyarországon és az EU tagállamaiban egyaránt. A statisztikai adatokból arra következtethetnénk, hogy elegendő a KKV-k vizsgálata gazdaságpolitikai döntések meghozatalához, azonban ahogy az a következő alfejezetben láthatóvá válik a nem családi irányítású KKV-k és a családi kisvállalatok működése és hosszú távú fennmaradása számos különbséget rejt magában.

2.2 A családi KKV alapfogalmak

Miután megismertük a dolgozat témája szempontjából releváns alapvető kisvállalati statisztikai adatokat, és megerősítést nyert a KKV-k vizsgálatának jelentősége, a továbbiakban a dolgozat fókuszában álló családi kisvállalatok bemutatására kerül sor. Illeszkedve a dolgozat 2.1 fejezetében használt fogalmi keretekhez, a „családi vállalkozás” köznyelvi elnevezés helyett a „családi vállalat” terminológiát használva folytatódik az elméleti alapok bemutatása. Ennek oka, hogy a szakirodalmi szóhasználatban is eltérő a megnevezés, többségében a családi vállalkozás (family business) és a családi cég (family firm) kifejezéseket használja a nemzetközi szakirodalom, de elterjedt még a családi tulajdonban lévő vállalkozás (family owned business) vagy a családi KKV (family SME) terminológia is (EBSCO felületén futtatott kulcsszavas lekérdezés tapasztalatai alapján).

Howorth et al. (2010) szerint a családi vállalatok azért különböznek az egyébként hasonló szervezetektől, mert a családtagok számos szinten kritikus szerepet játszanak az üzleti folyamatokban. A család és vállalat ilyen szintű összefonódása számos vállalati menedzsment kérdést vet fel. Ebből az összefonódásból adódhat, hogy működésük jelentősen különbözik más szervezeti formáktól (Cennamo et al., 2012). Salvato és Aldrich (2012) hangsúlyozzák a családi vállalatok különálló vizsgálatának fontosságát. Úgy vélik, hogy egy ilyen dinamikusan fejlődő és széles körben elismert kutatási terület, amely multidiszciplináris dimenzióban képes más szakterületekkel kölcsönhatásba lépni, csakis hasznos és értékes tanulmányok létrejöttéhez vezethet. Salvato és Aldrich (2012) szerint ennek egyik legfőbb oka, hogy a családi vállalati szervezeti forma képes volt az évszázadok során fennmaradni, annak ellenére, hogy a hozzá értő gazdasági szakemberek súlyos évtizedekig a vesztére vártak. Szerintük a családi vállalatok kutatásának érdek faktorát a családi tényező adja, vagyis nem érdemes azt kihagyni a modellekből. Sőt célszerű lenne a koncepcionális modellek és az empirikus vizsgálatok alapelemévé tenni a családi dimenziót.

A családi vállalatokra vonatkozó rendelkezésre álló statisztikai adatokat megvizsgálva hasonló következtetések vonhatók le, mint az általános kisvállalati statisztikák esetében. Megfigyelhetjük például, hogy a családi vállalatok döntő szerepet játszanak a gazdaságban, és jelentős hatást gyakorolnak a foglalkoztatásra. (Colli – Rose, 2008).

Egyes kutatások szerint (Zellweger, 2017; European Commission, 2009; Tobak – Nábrádi – Nagy, 2018) az Európai Unióban a családi vállalatok 70%-90%-os aránnyal vannak jelen a gazdasági rendszerben az összes vállalathoz képest. A KKV-k 99,8%-os túlsúlyából pedig adódik, hogy a családi vállalatok nagy része a KKV szférában működik. Foglalkoztatottság szempontjából 40-50%-os ez az arány, tehát a foglalkoztatottak majdnem fele családi vállalatoknál dolgozik. Magyarországon és külföldön egyaránt nagyon hasonló adatokról számol be a szakirodalom (Mandl, 2008; Bogdány – Szépfalvi – Balogh, 2019). Ha a gazdasági szerepvállalásukat vesszük alapul, arányuk elérheti a 75-95%-ot az összes vállalathoz viszonyítva. A világ GDP-jéhez való hozzájárulásuk pedig már évek óta igen magasnak mondható, egy évtizeddel ezelőtt hozzávetőlegesen 65% körülire volt becsülhető a hozzáadott értékük (Csákné Filep, 2012a), amely az elmúlt években is hasonló szinten maradt. A McKinsey vállalat (2024) elemzése szerint a globális GDP több mint 70 százaléka ezeknek a családi vállalkozásoknak köszönhető.

A családi vállalatok gazdasági rendszerben vizsgált többi vállalathoz mért aránya országonként igen eltérő lehet. Az európai országokra vonatkozó családi vállalatok összes vállalathoz viszonyított százalékos arányait – a teljesség igénye nélkül – az 5. táblázatban láthatjuk. Lényeges itt megjegyezni, hogy egyes országok csak részben vagy egyáltalán nem vezetnek hivatalos statisztikát a családi vállalati demográfiáról, így az 5. táblázatban látható százalékos értékek több esetben csak a helyi tudományos élet szereplőinek becslésén alapulnak. Az „European Family Business” szervezet honlapján található egy hasonló statisztikai összegzés, azonban az ott bemutatott ábra döntően 2009-es, valamint 2016-os adatok alapján becsül.

Az 5. táblázatban feltüntetett adatok az adott ország hivatalos nyelvén megfogalmazott keresési kulcsszavak alapján futtatott lekérdezések, kormányzati és vállalati oldalakról begyűjtött eredményeket mutatják. Lengyelország jegyzi a legtöbb családi vállalatot az unióban, náluk 92% körülire tehető a családi vállalatok összes vállalathoz viszonyított aránya (EFB., é.n.).

5. táblázat: A családi vállalatok aránya Európában

Ország	Családi vállalatok aránya
Lengyelország	92% (EFB, é.n.)
Németország	90% (Garnitz et al., 2023)
Ausztria	80% (KPMG, 2022)
Olaszország	80% (Mozzanica – Mozzanica, 2024)
Magyarország	83% (Drótos et al., 2018)
Szlovénia	83% (Slovenia Business, 2024)
Hollandia	71% (EFB, é.n.)
Portugália	70% (Marquez, 2023)
Szlovákia	60-70% (Liptáková, 2023)
Dánia	60% (EFB, é.n.)

Forrás: saját szerkesztés a táblázatban feltüntetett források alapján

Az 5. táblázat értékeiből jól látható, hogy a szomszédos országokban nagyon hasonló arányok mutatkoznak. 60% és 90% körülire tehető a családi vállalatok aránya az összes vállalathoz viszonyítva az adott gazdaságokban. Azok az országok, ahol nem volt egyértelmű a családi vállalatok megkülönböztetése vagy nem volt megbízható a forrás, nem szerepelnek a felsorolásban. Bulgária, Horvátország, Szerbia és Franciaország adatai nem kerültek be az 5. táblázatba, mert a családi vállalatok demográfiáját más módszertan szerint határozzák meg, mint a táblázatban feltüntetett országok. A magas arányok alapján azt gondolhatnánk, hogy miután a KKV-k elsöprő többsége családi vállalat, így a KKV-k főbb sajátosságait a családi vállalati tulajdonságok dominálják, azonban a későbbi empirikus elemzések is bizonyítják majd, hogy ez nem így van.

Hazánkban sem teljesen egyértelmű a családi vállalatok beazonosítására használt módszertan és a vállalatdemográfia pontos lehatárolása. Az OPTEN céginformációs szolgáltató szerint 2021-ben a magyarországi vállalatok 70%-a esetében a családi kapcsolatok egyértelműen beazonosíthatók voltak, itt a családi kapcsolatok azonosítása az adatbázisban szereplő kapcsolati háló adatai alapján történtek. Az OPTEN 2021-es közleménye szerint a legtöbb családi jellegű vállalat Budapesten volt található (10 052

db), míg a legkevesebb Nógrád megyében tevékenykedett (megközelítőleg 600 vállalat). Ez a statisztika a KKV-k esetében nagyon hasonló képet mutat.

A Corvinus Egyetemen működő Családi Vállalatok Központ egyik kutatásának központi kérdése a Magyarországon működő családi vállalatok felmérése volt. Az eredmények szerint a vállalatok megközelítőleg 83%-a működik családi vállalként (Drótos et al., 2018). A Központi Statisztikai Hivatal 2018-as jelentése szerint a hazánkban működő vállalatok nagyjából 99%-a tartozik a KKV-k közé a teljes vállalkozói körön belül. A családi vállalatok eloszlása - ebből a vállalkozói körből - méretkategóriánként eltérőek lehetnek, de arányuk megközelítőleg 50-70% körülire tehető. Ez az arány kisebb, mint az eddig bemutatott arányszámok, viszont a becslés reprezentatív mintavétel alapján történt (Kása – Radácsi – Csákné Filep, 2019). Mindezek mellett az OPTEN statisztikai adatai szerint a családi vállalatok száma a gazdasági események hatására -15%-kal csökkent 2020-hoz képest (OPTEN, 2023).

A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2019/2020-as évre vonatkozó családi vállalatokat vizsgáló jelentése szerint (Family Entrepreneurship Report), a felmérésben részt vevő 48 gazdaságból a vállalattulajdonosok 75%-a nyilatkozta azt, hogy a családja részt vett a vállalkozása elindításában. Ezek a családtagok nem csak pénzügyi támogatást adtak az induláshoz, hanem társvezetőként és/vagy társtulajdonosként vettek részt az alapításban. A jelenleg is működő vállalkozások tulajdonosainak 81%-a családtagokkal együtt vezeti a vállalkozását jelenleg is, 61%-uk esetében pedig az alkalmazottak körében is megjelennek a családtagok fő állású foglalkoztatottként (Kelley et al., 2020).

Láthatjuk, hogy évek óta a családi vállalatok bizonyulnak a leggyakoribb üzleti formának a világon (Howorth – Robinson 2020). Számos megközelítésből vizsgálták már a kutatók a családi és nem családi vállalatok közötti különbségeket. Néhány kutató pedig úgy véli, hogy a családi vállalatok egymáshoz mért különbségeit is érdemes lehet vizsgálni (Wieszta – Drótos, 2018, Moores et al., 2019). Hazánkban elsőként Kása, Radácsi és Csákné Filep (2019) kísérelte meg definiálni a családi vállalatokat. A Kutatócsoport munkája során arra jutott, hogy „a családi vállalkozásokra irányuló kutatásokban minden esetben kulcskérdés, milyen családívállalkozás-definíciót használnak (Kása – Radácsi – Csákné Filep 2019, 150 p.)”. Így a dolgozat következő szakasza a családi vállalat meghatározására összpontosít.

2.3 *Családi vállalat definiálása*¹

A jelen, 2.3 alfejezetben bemutatásra kerül, hogy mi alapján tudunk különbséget tenni a családi és nem családi vállalatok között, miután az előző alfejezetben bizonyításra került, hogy ez fontos lépése a családi vállalati kutatásoknak. Mandl (2008) szerint objektív mutatókon alapszanak azok a kutatások, melyek a családi vállalatokat kívánják megkülönböztetni a nem családi vállalatoktól. A családi vállalatokra sokáig nem létezett általánosan elfogadott definíció (Howorth et al., 2010; Csákné Filep, 2012a; Diaz-Moriana et al., 2019), viszont számos tanulmány foglalkozott már a családi vállalatok definiálásával (pl. European Commission, 2009; Brenes-Madrigal-Requena, 2009; Málovics – Vajda, 2012; Csákné Filep, 2012a; Reisinger, 2013, Kása – Radácsi – Csákné, 2019; Steiger et al., 2015; Sharma, 2004; Christman – Chua – Sharma, 2005), így nagyon sok meghatározást ismerünk. Mandl (2008) kutatása során 90 különböző értelmezést talált a családi vállalatok definiálására, melyek többségének két igen fontos eleme van: a tulajdonlás és a menedzsment vagy stratégiai kontroll (Hernández-Linares – Sarkar – Cobo, 2018). Mandl (2008) kutatásai alapján az állapítható meg, hogy a tulajdonlás vonatkozásai szerint a részvények vagy a tőke több mint 50%-át kell birtokolnia a családnak, ebben az esetben képes megfelelő mértékű befolyást gyakorolni a család a vállalkozás működésére.

Az Európai Unió szakértő csoportjának (2009) zárójelentése szerint akár országon belül is különböző meghatározásai lehetnek a családi vállalatoknak, mégis fontosnak tartják egy egységes definíció felállítását, a könnyebb értelmezés érdekében. A zárójelentésben ismertetett adatok szerint bármilyen méretkategóriába tartozó vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha:

- 1.) a döntési jogok túlnyomó részben azon természetes személy(ek) kezébe összpontosul, akik a vállalat alapítói, vagy azon természetes személyek birtokában van, akik rendelkeznek a vállalat alaptőkéjével, vagy az előbbieken felsorolt természetes személyek hitvesei, szülei, gyermekei vagy gyermekeik egyenes ági leszármazottjai birtokolják;
- 2.) a többségi döntési jogköreiket indirekt vagy direkt módon alkalmazzák;

¹ Jelen fejezet részét képezi egy megjelenés alatt álló tanulmánynak, mely a családi vállalatok definiálási problémáival foglalkozik. Megjelenés várható időpontja 2024 őszére tehető.

3.) legalább egy képviselője, tagja a családnak vagy a rokonságnak részt vesz a cég irányításában;

4.) akkor sorolhatunk ebbe a kategóriába egy tőzsdén jegyzett céget, ha az alapító vagy a többségi tulajdonos vagy az ő családjuk vagy örököseik a döntési jogok 25%-át birtokolják részvényeik alapján (European Commission, 2009; Málóvics – Vajda, 2012).

A szakirodalomban található meghatározásokat – beleértve az előzőekben bemutatottakat is – Csákné Filep (2012a) cikke rendkívül átfogóan összegzi. A cikk szerint a családi vállalatok definíciója általában négy dimenzió mentén kerül vizsgálatra a szakértők által. Ezek a dimenziók: a tulajdonlás, a döntési jogok mértéke, több generáció együttműködése, valamint a vállalat családon belüli utódlásának a szándéka. Ezen ismérvek alapján indokolt a saját definíció megalkotása is. Az első három tényező pontosan mérhető és egyértelműen meghatározható, ezzel szemben a negyedik ismérv egy szándékot tükröz, amely nem mérhető konkrét keretek között. Éppen ezért várható lenne, hogy a szakmai publikációkban található definíciók túlnyomórészt az első három tényezőre építenek. Azonban, amint az a 6. táblázatban szereplő meghatározásoknál is megfigyelhető, a családon belüli utódlás szándéka mégis gyakran megjelenik a definíciókban.

A bemutatott ajánlások és fogalmi keretek felvázolása mellett, az alábbiakban áttekintést kaphatunk a mainstream szakirodalomban jelen lévő meghatározásokról. Fontos megjegyezni, hogy ezen vállalatok definiálása továbbra is élénk kutatói érdeklődés tárgyát képezi, amelyet a téma sokrétűsége és benne rejlő potenciál indokol (Diaz-Moriana et al., 2019; Rovelli et al., 2022). Hazánkban a definiálásra Kása, Radácsi és Csákné Filep (2019) vállalkoztak. A legelső definíciót Donnelley fogalmazta meg az 1964-es „The Family Business” címet viselő tanulmányában, amely a Harvard Business Review-ban jelent meg. Donnelley a definiálást a generációk együttműködése (legalább kettő) és a család vállalatra gyakorolt befolyásának oldaláról közelítette meg. A Web of Science platformon elérhető, a családi vállalatok meghatározásával foglalkozó tanulmányok közül a három legtöbbet idézett mű nagyon hasonló meghatározásokkal él. Ezen tanulmányok meghatározásait az alábbi 6. táblázat tartalmazza.

6. Táblázat: A családi vállalatok definíciói

Szerzők	Hivatkozás	Definíció
Chua et al. 1999	WoS: 3136 /Scholar: 4292/	"azzal a szándékkal irányítják és/vagy vezetik, hogy az ugyanazon család tagjai vagy kisszámú család tagjai által ellenőrzött domináns koalíció által birtokolt vállalat jövőképét generációkon átívelő, potenciálisan fenntartható módon alakítsák és kövessék."
Sharma 2004	2117	"a cégek csak akkor minősülnek családi vállalatnak, ha a család megtartja a vállalat feletti szavazati kontroll és többszörös családtagok több generációja vesz részt a vállalatban a vállalat napi működésében. "
Neubauer – Lank 2016	1069	“Egy vállalat akkor tekinthető családi vállalatnak, ha szorosan kötődik egy család legalább két generációjához, és ha ez a kapcsolat kölcsönösen befolyásolta a vállalati politikát, valamint a család érdekeit és céljait.”

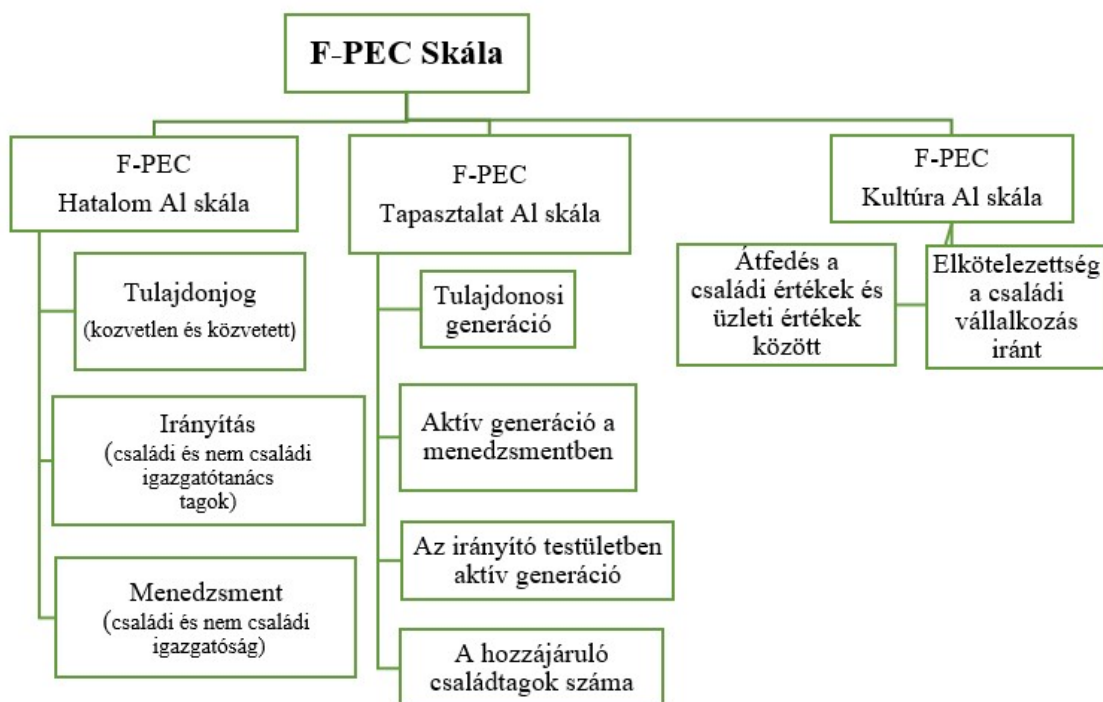
Forrás: Chua et al., 1999; Sharma, 2004; Neubauer – Lank, 2016

Számos különböző tanulmány hasonló alapokon nyugszik, azonban a szakirodalomban még nem sikerült általánosan elfogadott definíciót érvényesíteni (Diaz-Moriana, 2019). Ezek az alapok minden esetben nagyon hasonlítanak a Mandl (2008) által megfogalmazott kiindulóponthoz, amely a tulajdonosi és a menedzsment értékelését hangsúlyozza. Más szóval, az alapító család tagjainak domináns szerepet kell játszaniuk a tulajdonlásban és az irányításban.

Rovelli et al. (2022) által publikált tanulmányban az elmúlt 30 év családi vállalati szakirodalmát elemezték a szisztematikus irodalomelemzés módszerével. Arra jutottak a definiálás kérdésében, hogy kezdetnek maga a család definíciója szorul komoly átgondolásra. A kortárs jelenségek (pl. patchwork vagy mozaikcsaládok megjelenése) közvetlenül befolyásolják a család fogalmát, amely az idők során sokat változott. A család alapfogalma ma már kissé másnak bizonyul, mint a múltban. Ugyanakkor a család egyensúlyának megváltozásához hozzájáruló eseményeket (pl. születések, halálesetek, házasságok, válások) is figyelembe kell venni, hogy megértsük a vállalkozásra és a vállalatra gyakorolt hatásaikat. Ugyanis a család és a vállalat összefonódása olyan eseményeket generál, amely mindkét irányba kihathat (Rovelli et al., 2022).

Rovelli et al. (2022) kiemelnek a tanulmányukban egy cikket, amely egy több dimenziós modellt épít fel, a definiálás elősegítésére. Ez a modell - az F-PEC - lehetővé teszi a családi befolyás folyamatos skálán történő értékelését, ahelyett, hogy kategorikus (pl. igen/nem) változóként korlátozná annak használatát. Az F-PEC három al-skálával dolgozik. Az al-skálák elnevezései: a hatalom, a tapasztalat és a kultúra (Astrachan – Klein – Smyrnios, 2002). Az alábbi F-PEC skála (2. ábra) tanulmányozásával könnyen felállíthatjuk a saját definícióinkat egy adott kutatás lefolytatásához vagy csupán egy-egy vállalat bemutatása során. Az F-PEC elnevezés az F - mint „family influence”, vagyis a családi befolyás; P - mint „power”, hatalom; E - mint „experience”, tapasztalat és a C - mint „culture”, vagyis kultúra szavak kezdőbetűiből tevődik össze. Így tehát magyar fordításban Cs-HTK lenne a mozaikszó, amit Astrachan – Klein – Smyrnios 2002-es tanulmánya használ. Mivel egyéb idegen nyelveken íródott tanulmányok is F-PEC skálaként hivatkoznak rá, így a magyar fordítás csak az értelmezés elősegítése miatt áll itt, a skála eredeti elnevezése használatos a továbbiakban.

2. ábra: Az F-PEC Skála



Forrás: Astrachan – Klein – Smyrnios (2002).

A skálán látható, hogy a hatalom al-skálához tartozó tulajdonlás – irányítás – menedzsment elemek nem zárják ki a nem családtagok megjelenését a vezetésben, viszont mindegyik esetében meg kell jelennie a családnak. A hatalomban való családi részvétel mellett képviselnie kell valakinek a tulajdonos családot a működés során és a mindennapi működést a családi kultúrának át kell hatnia. Ezek az elemek adnak stabil, biztos alapot a hosszú távú fennmaradáshoz a családi vagyon és értékek megőrzése mellett.

A dolgozatban megjelenő empirikus elemzésekhez használt adatállományban szereplő családi vállalatok beazonosításához az előbbiekben felsorol meghatározásokat figyelembe véve és átgondolva került kidolgozásra az alábbi definíció. Így tehát az értekezés során azon vállalatokat tekintem családi vállalatnak, melyek esetében fennállnak az alábbi tényezők a vállalat jogi formájától függetlenül:

- A tulajdoni és/vagy a döntési jogok legalább 51% - a a család birtokában vannak.
- A többségi tulajdonlás mellett legalább egy családtag részt vesz aktívan a vállalat irányításában.

Az empirikus elemzéshez használt adatállományban szereplő vállalatok családi és nem családi kategóriákba való besorolásához a fent megfogalmazott két feltételnek való megfelelés egyértelműen beazonosítható volt a hivatalos cégbejegyzések segítségével. A tulajdoni jogok esetében a bejegyzett tulajdonosok neveinek és lakóhelyeinek ellenőrzésével bizonyosodtam meg az egy családba való tartozásról. A vizsgálat ezen fázisában szülő-gyermek viszony, testvéri kötelékek, és házastársi együttélésre vonatkozó adatok kerültek vizsgálatra. Szülő-gyermek esetében a vezetéknev, lakóhely és anyja nevére vonatkozó adatok voltak a mérvadók. Testvérek esetében az édesanyjuk leánykori neve, illetve a lakóhely és házastársak esetében szintén a lakóhely, esetleg közös gyermek(ek), illetve a vezetéknevek kerültek ellenőrzésre.

Az azonosításhoz szükséges jellemzők vizsgálata az OPTEN céginformációs rendszerben található kapcsolati háló, tulajdonosi szerkezet és cégjegyzék menüpontok segítségével valósult meg. Az aktív családi részvétel bizonyítása pedig a bejelentett munkavállalók között regisztrált családtagokkal, illetve a tulajdonosi bejegyzésen kívül a kapcsolati hálóban szereplő, egyértelműen azonosítható családi kapcsolattal rendelkező személyekkel történt. A szakirodalomban megjelenő hosszú távú fennmaradásra és a

vállalat családon belüli utódlásának igényét a dolgozatban használt definíció, azok validálásának problémái miatt nem tartalmazza. A vállalaton belüli utódlás szándéka egyértelműen nem meghatározható, így ez a pont az adatállományban szereplő vállalatok esetében nem vehető figyelembe, habár számos esetben a generációváltás megtörtént, mely a vizsgálat során külön regisztrációra került. A pontos vizsgálati kritériumok az empirikus kutatás eredményeit bemutató fejezetek tartalmazzák.

Annak ellenére, hogy a vállalat családon belül való átörökítésének szándéka egyértelműen nem azonosítható, az utódlás és generációváltás nagyon fontos részét képezi a családi vállalatok szakirodalmi hátterének, így a következő alfejezetben szeretném azt bemutatni.

2.4 Utódlás, generációváltás

A generációváltás stratégiai megtervezése és annak érzelmi háttere összetett döntések sorozatát eredményezi, amelyek bonyolultsága és sokrétűsége külön értekezés témája lehetne. A dolgozatban szereplő empirikus kutatás eredményei és a mintavétel korlátjai nem tették lehetővé az utódlási kérdések gyakorlati vizsgálatát, azonban az utódlás kritikus pontja a családi vállalatok hosszú távú orientációjának, és gyakran meghatározza hosszú távú sikerüket is, így egy alfejezet keretein belül a főbb pontok bemutatásra kerülnek, a téma fontossága miatt.

A családi vállalatok egyik alapvető jellemvonása, hogy a tulajdonos/alapító a visszavonuláskor a vállalat tulajdonjogát, illetve a vállalat irányítását családon belül kívánják tartani. Az ő esetükben nem a vállalat értékesítésével megszerezhető profit a fő szempont, hanem az, hogy amit az évek során kemény munkával felépítettek az a későbbiekben is a család jólétét szolgálja (Bogáth, 2013). Így a legtöbb esetben a vállalat piaci értékesítése nem valószínű, sokkal inkább a családon belül tartás a cél. Sajnos csak igen kis hányaduk éli túl a már az első generációváltást is, így még érdekesebbé téve egy második, esetleg harmadik váltást. Az utódlási kérdések igen nagy hangsúlyt kaptak az elmúlt években a sikeres vállalatokat folytatni kívánó családok körében. Ráadásul számos vállalat esetében még manapság is kiemelt fontossággal kezelik a generációváltás problematikáját, annak aktualitása miatt.

Az Európai Bizottság (2009) szakértői csoportja szerint nagyon sok tényező hathat a generációváltás megvalósítására. Ilyen befolyásoló elemek lehetnek, például a család és

a vállalat mérete vagy a vállalat életkora. De a kulturális és területi adottságok is nagymértékben befolyásolhatják az utódlás folyamatát (Stamm – Lubinski, 2011; Porfírio – Felício – Carrilho, 2020). Annak ellenére, hogy az utódlásra léteznek jól bevált – „best practice” – módszerek, mégis saját vállalatunkra kell specializálniuk a vállalatoknak az átörökítés folyamatát, amihez a témában íródott tanulmányok segítséget nyújthatnak.

Az Európai Bizottság szakértői csoportja úgy véli, hogy egy igen specifikus aspektusa az utódlási folyamatnak a tulajdonosi jogok, a tulajdon átadása. Ugyanis a családi vállalatok tulajdonosai úgy gondolják, hogy nem csupán tőkével rendelkeznek, hanem felelősséggel is vannak az embereik, termékeik, és az ügyfeleik iránt. Ezek a tulajdonosok az eszközökön túl, egyfajta vagyont adnak át az utód(ok)nak, amit a család már generációk óta épít, fejleszt (Bogáth, 2013). A nagyfokú érzelmi kötődés miatt különös figyelmet kell szentelni az utódlásnak. Ez nem egyetlen esemény a vállalat életében, hanem egy hosszú folyamat, amelyet tudatosan elő kell készíteni és meg kell tervezni a siker érdekében (Porfírio – Felício – Carrilho, 2020).

A tulajdonosi szerkezettől függően számos lehetőség áll rendelkezésre a vállalatok családon belül tartására. Szerencsés esetben van a családban egy vagy több megfelelően kvalifikált utód, aki(k) hajlandóak is tovább vezetni a céget. De még így is rengeteg kihívással kell szembenéznie a visszavonuló tulajdonosnak. Ward (1997) szerint nagyon fontos, hogy az idősebb vezető támogassa az utódot a változás kultúrájának kialakításában. Arra kell összpontosítani, hogy csapatként hogyan tudnak hozzájárulni a vállalat sikeréhez. A szervezeti változások koordinálása nehéz feladat, elengedhetetlen, hogy a vezetők támogassák egymást ennek felépítésében. Előnyös lehet, ha a potenciális utód megismer más szervezeti kultúrát is, és ha a saját családi vállalatba való belépés előtt máshol is vállal munkát. Mindezek mellett nélkülözhetetlen egy időpont kitűzése, amikor az előd az irányítást, valamint a felelősséget is átadja az utód, vagyis a következő generáció számára. Így van ideje mindkét félnek mentálisan és fizikálisan is felkészülni a generációváltásra. Ennek köszönhetően elkerülhetünk számos vitás helyzetet, ami a vállalat működése szempontjából később előnytelen körülményeket eredményezne. Rendkívül fontos a folyamatos kommunikáció, az új generációnak csapatként kell működnie. Mindenekelőtt azt kell szem előtt tartani, hogy a családi kapcsolat fenntartása fontosabb, mint az optimális üzleti döntés meghozatala, mert hosszú távon ez az, amire építeni lehet. Így tehát az utódlást szükséges előre jól megtervezni, de ez nem könnyű feladat. A szakemberek szerint a családi vállalatok mindössze 30%-a éli túl az első

generációváltást és csupán 15%-uk a másodikat (Stamm – Lubinski, 2011). Az utódlás alapos tervezésének eredményeként javulhat a családi vállalat teljesítménye is (Wahjono et al., 2014).

Csákné Filep és Pákozdi (2012) tanulmánya szerint, az alábbi lehetőségei vannak egy családi vállalat tulajdonosának a vállalat átörökítésére:

- a tulajdonosok kinevezhetnek egy családtagot;
- átmeneti menedzsert bízhatnak meg;
- szakembert bíznak meg a vállalat irányításával;
- kilépnek a piacról a vállalat teljes vagy részleges értékesítésével;
- a vállalat végelszámolása;
- vagy nem tesznek semmit.

Ezeket a lehetőségeket, ha csoportosítjuk, akkor igazából két alternatíva rajzolódik ki. Az első, ha van megfelelő utód a család látókörében, akinek át lehet adni az irányítást; a másik pedig, hogy nincs családon belül alkalmas utódjelölt és családon kívüli megoldást kell keresni. Ezeket figyelembe véve Filep és Szirmai (2006) szerint a következő kilátások lehetségesek:

1) Ha van potenciális utód jelölt: Ez a szerencsésebb eset, mert van kinek átadni a vállalatot, de nem biztos, hogy a jelölt kívánja is folytatni a vállalat vezetését.

a) Az első kérdés, hogy hajlandó-e tovább vinni a vállalatot. Ha igen, akkor megkezdődhet az utódlási folyamat megtervezése.

b) Ha nem kívánja átvenni a kijelölt utód a vállalatot:

- mert nem szeretne vállalkozni, akkor más lehetőségeket is meg kell fontolni.
- Az is előfordulhat, hogy van utódjelölt, azonban a kiválasztott utód egy másik, saját vállalkozást akar indítani.
- Vagy a leendő utódnak és a jelenlegi tulajdonosnak ellentétes tervei vannak a cég jövőjét illetően vagy egyszerűen az utód nem tartja magát megfelelőnek a vállalat vezetésére.

c) A tulajdonos nem szeretné átadni a vállalatot:

- mert a vállalkozó nem tartja megfelelőnek a kijelölt utódot vagy
- a tulajdonosnak más jövőképe van

2) Ha nincs kijelölt utód, akkor az alábbi lehetőségek állnak a tulajdonosok rendelkezésére:

- a) a vállalat piaci értékesítése,
- b) végelszámolás,
- c) családon kívüli utód megbízása (szakember, átmeneti menedzser).

Ideális esetben az utódlás menete egy tudatosan megtervezett folyamat, amire megfelelő idő szánunk a felek (potenciális utód(ok) és alapító tulajdonos vagy leköszönő vezető egyaránt). Ez a folyamat magába foglalja a következő generáció beazonosítását (kijelölését) és felkészítését a tulajdonosi és a vezetői szerepek átvételére (Walker – Fineran – Giella, 2018). Bár sok családi vállalat esetében jelen van a megfelelő támogatói környezet a vállalkozás folytonosságának biztosítására, az utódlás megtervezése mégsem történik meg (Umans et al., 2020). A következőkben vizsgáljuk meg, hogy milyen lépései lehetnek egy utódlási folyamatnak, abban az esetben, ha családon belül történik meg a generációváltás és megfelelő figyelmet és energiát szentelnek rá.

1. fázis: az utódlásra való igény felmerülése. Az utódlás folyamatának kezdeményezésekor születik meg az igény a vállalat következő generációnak való átadására. Ez már akkor elindul, amikor az örökösök belépnek a vállalatba (Cabrera-Suárez, 2005). De csak akkor körvonalazódik, amikor az alapító tulajdonos eléri a nyugdíjas korhatárt, vagy egyéb más helyzet (pl. egészségügyi) miatt szükségessé válik a visszavonulás. Ekkor történik meg a lehetőségek felvázolása (lásd Filep – Szirmai, 2006), valamint a kulcsfontosságú családtagok beazonosítása.

2. lépés: a lehetséges utódok számbavétele. A potenciális utódok azonosítása elengedhetetlen lépés a siker érdekében. Olyan utódot vagy utódokat kell keresni, akik rendelkeznek a szükséges készségekkel, tapasztalatokkal, valamint értékekkel ahhoz, hogy képesek legyenek a jövőben hatékonyan vezetni a vállalatot. Ez magában foglalhatja a családtagok iskolai végzettségének és szakmai háttérének a megismerését, valamint érdeklődési körüknek, hobbijaiknak és erősségeiknek felmérését (Matias – Franco, 2021). Erre alkalmas lehet egy családi tanács felállítása, amely manapság sok kisvállalat esetében is hatékonyan képes működni (Gnan – Montemerlo – Huse, 2015).

3. lépés: a folyamat megtervezése. Meg kell tervezni a tulajdonjog és a vezetés átadásának folyamatát (ütemtervvel, határidőkkel együtt). Fontos itt meghatározni a vállalatban tevékenykedő családtagok felelősségi körét. Ha szükséges, akkor az utódjelölt

képzését és fejlesztéséhez tanácsos lépések megtervezése is helyet kaphat ebben a fázisban (Porfírio – Felício– Carrilho, 2020).

4. lépés: Kommunikáció. A terv bemutatása és kommunikálása a résztvevők felé. Fontos, hogy a családtagokon kívül a munkavállalók és befektetők (ha vannak) is megismerjék a tervet. Az utódok elégedettebbek, ha a családtagok elfogadják egyéni szerepüket a vállalatban, és ha több utódlási terv is kidolgozásra kerül (Sharma – Chrisman – Chua, 2003). Így mindenki megismerheti az utódlás folyamatában betöltött szerepét.

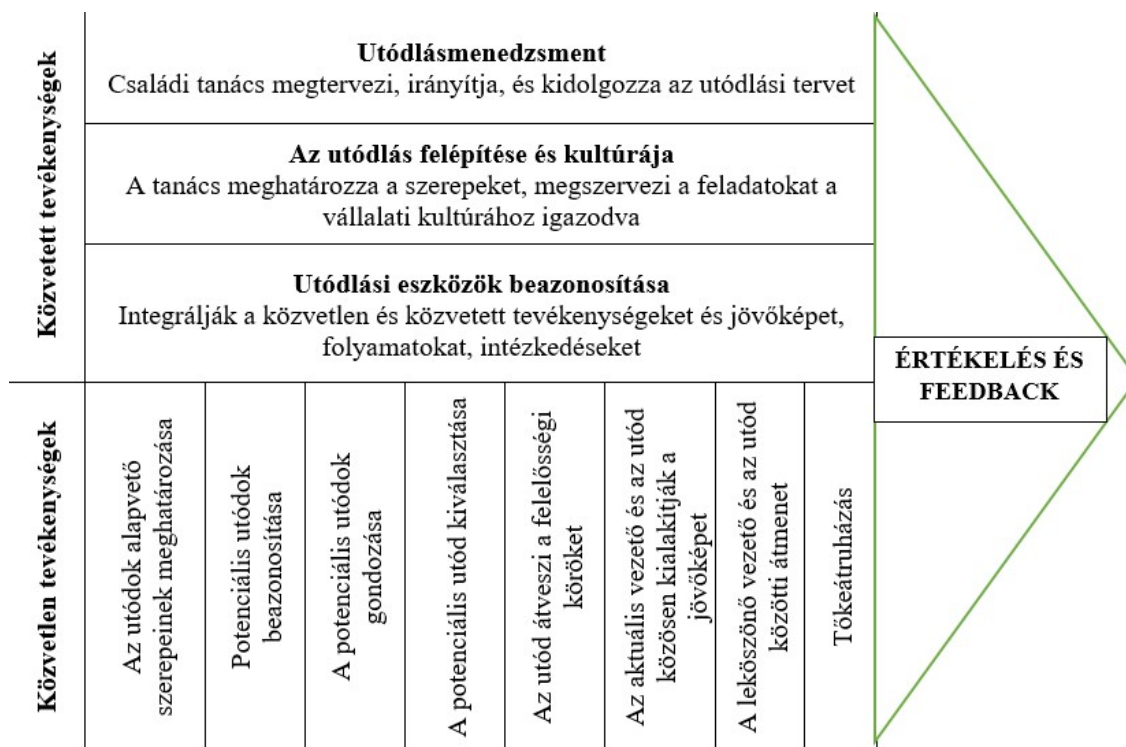
5. lépés a terv végrehajtása. Miután a családi tanács kidolgozta a tervet és megfelelően kommunikálta azt az érintettek felé, az utolsó lépés annak végrehajtása. Ez pedig a tulajdonosi és vezetői felelősségek fokozatos átadását jelenti (Ibrahim – Soufani – Lam, 2001).

6. lépés: utókövetés. Ebben a fázisban már csak a monitorozás marad hátra. Fontos, hogy a tervet folyamatában nyomon kövessük, és időben közbe lépünk, ha a terv igazításra szorul (Lévesque – Subramanian, 2022). Érdemes a fejlesztési és operatív pontokat rugalmasan kezelni, annak érdekében, hogy az továbbra is összhangban maradjon a vállalat stratégiai célkitűzéseivel, valamint a család igényeivel és céljaival. Előfordulhat, hogy a terv ütemezésén kell módosítani, vagy az utódlásban részt vevő családtagok szerepét újra definiáljuk.

Matias és Franco (2021) szerint mindezek mellé szükséges egy családi protokoll vagy családi alkotmány, ami az egész család által elfogadott írásos dokumentum. Ennek megléte alapvető feltétele a hosszú távú fennmaradás sikerességének, ugyanis a folyamat, ami során a család eljut az alkotmány megírásáig, számos fontos mérföldkövet magába foglal. „A családi alkotmány ... a család közös értékrendjét és jövőképét, valamint az elérendő közös célokat és a követendő elveket egységesen rögzítő dokumentum, identitáskeletkeztető alap, egyesítő kötelék (Arató, 2020, 144-145.o.)”

Az utódlás folyamatát Lévesque és Subramanian (2022) egy intelligens keretrendszerbe foglalta. A lépések nagyon hasonlóak a fent felvázolt folyamathoz, azzal a különbséggel, hogy ők inkább a megfelelő utódra és az ő fejlesztésére, majd a felelősségi körök átvételére helyezték a hangsúlyt. Az általuk felvázolt folyamatára a 3. ábrán látható.

3. ábra Az intelligens utódlás keretrendszere



Forrás: Lévesque – Subramanian (2022 4.p.) alapján

Ahogy a folyamatábra mutatja Lévesque és Subramanian (2022) elképzelései szerint az utódlási folyamat nyolc lépésből áll, amelyek az utódlás közvetlen tevékenységeit foglalják magukba. Ez a 8 lépés abban különbözik a fent felvázolt utódlási tervtől, hogy itt lényegében a 2-es és 3-as fázis került részletesebben kifejtésre. Első körben le kell fektetni az utódlás alapszabályait; majd a potenciális utódok azonosítása; gondozása, felkészítése következik (2-es 3-as pont). A kiválasztás (4) után; a felelősségi körök kijelölése (5), majd a hivatalban lévő vezető és az utód jövőképeinek összeegyeztetése (6) következik. Végül a felelőségek, tőke (pénzügyi, szellemi, kapcsolati) átadásra kerülnek az utódnak (7)-(8), miközben a hivatalban lévő mentorként segíti az utódot az átmenet irányításában (Lévesque – Subramanian, 2022). Soha nem lehet túl korán elkezdni az utódlási folyamat megtervezését (Matias – Franco, 2021), ugyanis ez egy nagyon fontos mérföldkő minden vállalat életében. Lehetetlen megmondani, hogy mikor kezdődik vagy mikor ér véget az utódlás (Sharma – Chrisman – Chua, 2003). A megfelelő terv

kidolgozása mindenképp segít a hatalom zökkenőmentes átadásában akár egy nem várt esemény (pl. a tulajdonos hirtelen halála vagy egészségügyi problémák megjelenése) bekövetkezésekor is (Ibrahim – Soufani – Lam, 2001). Így érdemes prioritásként kezelni azt, amikor eljön az ideje.

A családi vállalatok generációváltásával foglalkozó fejezet végére érve megállapíthatjuk, hogy a sikeres utódlás alapvető jelentőséggel bír a családi vállalatok hosszú távú fennmaradása és fejlődése szempontjából. A generációváltás nem csupán strukturális és operatív kihívásokat jelent, hanem mélyen befolyásolja a vállalat kulturális és stratégiai dimenzióit is. A fejezetben megjelenő irodalmak elemzése rávilágított arra, hogy a családi vállalatok esetében a vezetési és tulajdonosi jogok zökkenőmentes átadása elengedhetetlen a vállalat sikeres jövője érdekében.

A következő fejezetben részletesen megvizsgáljuk a családi kisvállalkozások specifikus jellemzőit, amelyek eltérnek a nem családi társaiktól, és amelyek hatással vannak a működési, humán erőforrás, pénzügyi, innovációs hajlandóság, marketing és stratégiai aspektusokra egyaránt.

3 A családi kisvállalatok főbb sajátosságai és vizsgálatuk relevanciája

A családi vállalatokban uralkodó közös hitrendszer és értékrend szilárd alapokra helyezi az ilyen jellegű vállalatok mindennapi működését. Ez a hitrendszer és értékrend egy sajátos jelenséget alkot, amely általában véve jellemző a családi vállalatokra: az „üzleti család” magában foglalja a családtagokon kívül a vállalkozásban dolgozó összes érintettet. A tulajdonos családban nevelkedő gyerekek akkor válnak az “üzleti család” részévé, amikor kisebb munkákat kezdenek vállalni a vállalatban (pl. takarítás, egyszerűbb irodai munkák). A családon kívüli alkalmazottak pedig a közös vállalati rendezvényeken és partikon való társas érintkezések révén integrálódnak és így válhatnak az üzleti család tagjaivá (Sorenson –Milbrandt, 2023).

Miller és Le Breton-Miller (2005) szerint három alapvető filozófiai eltérés különbözteti meg az átlagos vállalatokat a sikeres családi vállalatoktól. Ez a három eltérés a tulajdonosi filozófia; az üzleti filozófia; és a társadalmi filozófia. Az első, vagyis a tulajdonosi filozófia a részvényesi hozzáállást jelenti. Az átlagos nagyvállalatoknál a tulajdonosok lényegében kereskedő szerepet töltenek be, akik a gyors profitot részesítik előnyben, míg a cég iránti lojalitás háttérbe szorul. A sikeres családi tulajdonú vállalatoknál viszont a tulajdonosok egyfajta rendezők, akik hosszú távra terveznek és lojálisak mind a cég, mind az embereik iránt. A második megközelítésben az üzleti filozófia, amely alapján különbséget tesznek. A nem családi vállalatokat a rövid távú szemlélet, míg a családi vállalatokat a hosszú távú célok elérésére való törekvés jellemzi leginkább. A harmadik megközelítés szerint, a társadalmi filozófia alapján tudunk még különbséget tenni, ebben a szemléletben a csapatra és a kapcsolatokra összpontosítunk, munkavállalói szinten. A nem családi vállalatok esetében az alkalmazottak inkább a saját érdekeiket tartják szem előtt, míg a családi vállalatok esetében a beosztottak is a vállalat érdekeit helyezik előtérbe, ez által motiváltabbak. „A családtagok közötti bizalom, kooperáció, biztonság és jó hangulat a vállalatra is kiterjed” (Málovics – Farkas, 2016, 382.o.), amelynek a beosztottak ugyanúgy részesei, mint a vállalatban dolgozó családtagok.

Az Európai Bizottság Szakértő Csoportja (2009) a tulajdonlást, az utódlást, valamint a családi irányítást emelték be a családi vállalatok speciális kérdései közé. A tulajdonos család a garancia a minőségre, generációról generációra öröklődik a tudás, az adott szakma fortélyai és a tapasztalatok. A családi egység pedig rugalmas vállalatot és

általában gördülékeny döntési folyamatokat eredményez (Vecsenyi, 2011). Továbbá egy igen személyes vállalati légkört képesek teremteni, amiben a nem családtag alkalmazottak is olykor családtagnak érezhetik magukat. A vezetőikre sokszor inkább mentorként tudnak tekinteni, mintsem főnökként (Duh – Belak –Milferner, 2010).

A bizalom kiemelt szerepet kap a mindennapi működésük során. A családi jelenlét és a bizalom miatt a munkavállalók magasabb fokú elkötelezettséget mutatnak a vállalat iránt (Duh – Belak – Milferner, 2010). Fukuyama a bizalom című könyvében (1996) azt állapította meg, hogy a bizalom szintje társadalmanként eltérő lehet. Franciaország és Olaszország gazdasága az alacsony bizalmi szint miatt hagyományosan a családi vállalkozásokra épült akkoriban. Ezekben az országokban gyakori jelenség, hogy az egymással rokoni kapcsolatban nem állók között alacsony a bizalmi szint. Ez a hozzáállás késleltette és bizonyos esetekben meg is akadályozta a professzionálisan vezetett cégek megalakulását. Jellemző rájuk, hogy szakértő menedzsereket (külsős alkalmazottak) nem szívesen helyeznek döntéshozó pozícióba, mert ezeket az alkalmazottakat a családi körön kívül kellene megkeresni, a családi körön kívül pedig a bizalom szintje igen alacsony. Tehát a családi vállalatok jelenléte nem a modern gazdaságok sajátossága, már a pre industriális agrártársadalmakban is léteztek parasztgazdaságok formájában (Fukuyama, 1996). Fukuyama (1996) szerint a családi vállalatokon állt az első ipari forradalom sikere is Angliában és az Egyesült Államokban egyaránt.

A bizalom tehát igen fontos tényezőnek bizonyul a családi vállalatok működése során. Ezt felismerve az Edelman Trust Barometer külön kutatást kezdeményezett a bizalmi kérdések ügyfél, illetve partner oldali felmérése érdekében. A 2017-es felmérésben azt vizsgálták, hogy a családi vállalatokban jobban bíznak-e az emberek, mint a nem családi cégekben. Az online kérdőíves felmérést 11 ország közreműködésével több, mint 15 000 résztvevővel bonyolították le. A kutatási jelentés eredményei szerint a válaszadók 75%-a preferálja a családi vállalatokat. A megkérdezettek 54%-a szívesebben dolgozna családi vállalatnál és 66%-uk hajlandó lenne többet fizetni egy családi vállalat termékéért vagy szolgáltatásáért. Viszont a megkérdezetteknek csupán a fele van tisztában azzal, hogy a környezetükben mely vállalatok vannak családi tulajdonban. A válaszok alapján az is megállapítható továbbá, hogy a családi vállalatokat a teljesítményük szempontjából kritikusabban szemlélik, mert azt gondolják, hogy a nem családi vállalatok hatékonyabbak a munkahelyteremtés, a pénzügyi kérdések és az innováció szempontjából.

A felmérést 2023-ban egy rövidített formában újra lefolytatták és az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók még mindig a családi irányítású vállalatokban bíznak a leginkább, viszont az elmúlt évekhez képest 2023-ban csökkent ez a bizalom. Minden más vállalat esetében semleges választ adtak a megkérdezettek, a tőzsdén jegyzett cégekbe vetett bizalom azonban szignifikánsan csökkent az előző évhez képest.

A bizalom jelenlétét érdemes a gazdasági bevándorlók esetében is megvizsgálni. Yoon (1997) szerint sokkal nagyobb a valószínűsége, hogy egy gazdasági bevándorló vállalkozóvá válik, mint egy helyi lakos. Mégpedig azért, mert: hiányzik a megfelelő kapcsolatuk a meglévő vállalkozásokkal, szegényesebbek a kommunikációs képességeik, valamint a diszkrimináció miatt nehezen jutnak munkahelyhez. Vaiou (2010) szerint így sokkal valószínűbb, hogy új vállalkozást indítanak és önfoglalkoztatók lesznek. Vaiou (2010) tanulmánya szerint a migráns közösségek mini piacokat hoznak létre, pékségekkel, pénzforgalmi irodákkal, fodrász szalonokkal, internet kávézókkal és (etnikai) éttermekkel. Ezeknek a mini piacoknak jelentős szerepük van a migránsok mindennapi megélhetésében. A migráns nők pedig kulcsszereplők mind vásárlók, mind pedig munkavállalók szempontjából. Ezek a vállalkozások többnyire családi vállalatok, hiszen miután sikerül megszilárdítani megélhetésüket a helyi piacon, utána jellemzően követik őket a családtagok is a letelepedésben és így a teljes családnak munkát tudnak adni. Ebben a rendszerben megmutatkozik, hogy általában a családi vállalatokban a családi alkalmazottak nem a képzettségük miatt, hanem a családban betöltött szerepük miatt kapnak pozíciókat. A tulajdonosok gyermekei sokszor képzettségüktől függetlenül a családi cég mindennapjaiban részt vehetnek, és dolgozhatnak a szülőknek, a családnak (Kellermanns – Eddleston, 2004).

Más aspektusból vizsgálva a kérdést a családtagok vállalkozásba való bevonásának egyik fő oka a megbízhatóság (Scharle, 2000). Emellett az azonos érdekek jelenléte is nagy súllyal bír. A családból kikerülő munkaerő minden szempontból megbízhatóbbnak tűnik, mint egy idegen munkavállaló. Az idegen előbb utóbb konkurenciává válhat, miután megismeri a vállalkozás sajátosságait. Sok esetben nem érzi magát érdekeltnek az üzlet hatékonyabb működtetése vonatkozásában, ezért nem viseli gondját a felmerülő problémáknak. Így pedig a migráns családi vállalatok esetében kézenfekvő megoldásnak bizonyul, ha a letelepedők otthonról behozzák a közeli családtagokat munkavállalónak (Scharle, 2000; Vaiou, 2010).

Csákné Filep (2012b) kutatása szerint a családi és az üzleti érdekekben sok esetben ellentétek jelennek meg, melyekre kialakult megoldási mechanizmusok adják a családi vállalatok egyik fő jellegzetességét. A család folyamatos bővülésével, egyre újabb és újabb kihívások elé kerülnek a tulajdonosok. Egy új családtag érkezésével vagy a fiatalabb generáció felnövekedésével új stratégiai és pénzügyi kérdések jelentkeznek a vállalat életében (Sharma – Chrisman – Chua, 1997). Az alábbi 7. táblázatban láthatjuk, hogy a családi és nem családi vállalatok közötti alapvető különbségeket az eltérő célok megfogalmazásában, a menedzsment összetételében és a jövőbeni tervek és lehetőségek megjelenésében találják a kutatók. Itt általánosságban fogalmazódnak meg a viszonyítási pontok, természetesen ennek interpretálása vállalatonként eltérő lehet. Mégis fontos összegezni, hogy mely pontokban térnek el a családi és nem családi vállalatok meghatározó jellemzői. A családi vállalatok is, főleg a KKV-k körében nagyon hasonló jellemvonásokkal bírnak, mint a nem családi társaik. Viszont ahogy láthatjuk, jelentős különbségeket eredményez a család vállalatra gyakorolt befolyása, mind a jelenben való működés, mind a jövőbeni tervek alakulására.

Ami a 7. táblázatból egyértelműen kitűnik, hogy a család esetében az elsődleges prioritás a tulajdonos család boldogulása, míg a nem családi vállalatok esetében a fő hangsúly a profitmaximalizáláson van (Csákné Filep, 2012b).

7. táblázat: Családi és nem családi vállalatok közötti főbb különbségek

Családi vállalat jellemzői	Profit orientált vállalatok jellemzői
Cél a hosszú távú fennmaradás	Cél a vállalati-érték növelése
Vonakodás a nem családi menedzsmenttől	Menedzser kiválasztása szigorú szakmai szempontok alapján történik
Családon belüli utódlás vágya	Gyakori a piaci értékesítés
A családi és üzleti kérdések összemosódása	Elsődleges prioritás az üzlet
Stabilitás, kiszámíthatóság	Folyamatosan változó üzleti környezethez való alkalmazkodás

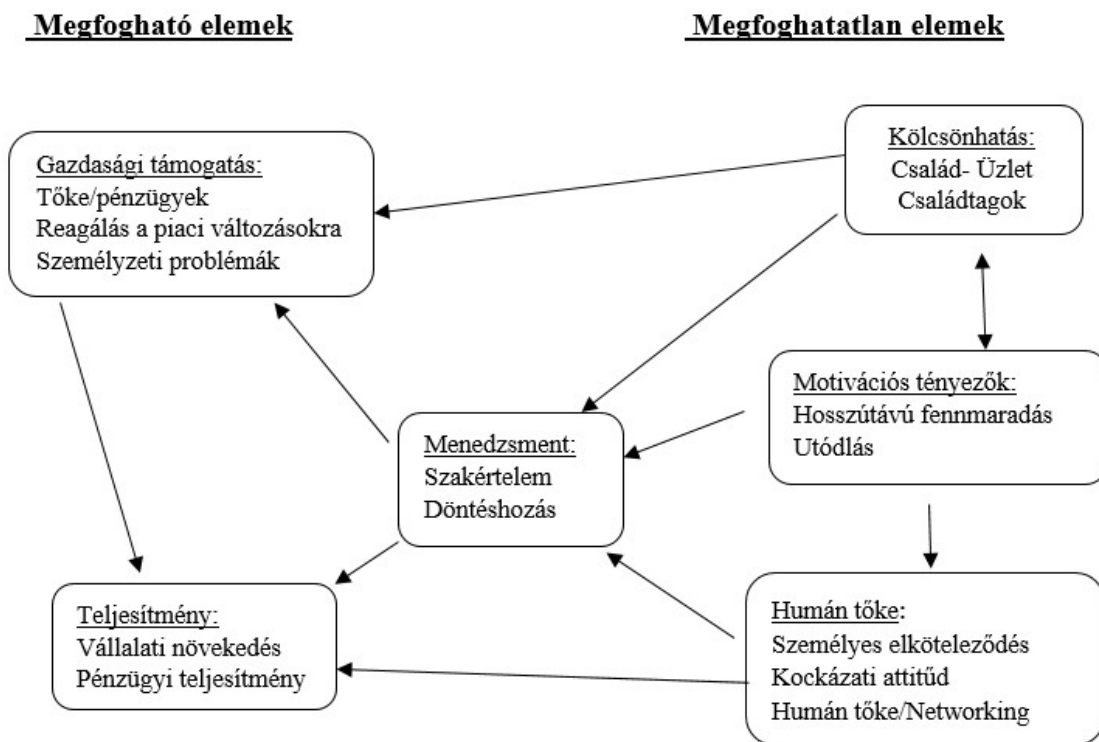
Forrás: Saját szerkesztés Csákné Filep (2012b); Ward (1997); Sharma et al. (1997) alapján

Ezeket a különbségeket szintetizálva arra a következtetésre juthatunk, hogy a célok meghatározása befolyással van az összes többi területre. Bár ez az élet egyéb összefüggéseiben is igaz lehet, de lefordítva egy vállalat működésére, a területek közötti kölcsönhatás miatt egészen másról van szó. A családi vállalatok esetében léteznek gazdasági és nem gazdasági (vagy nem pénzügyi) célok is, ezeknek a megfogalmazása hatással van a vállalat többi elemének működésére, valamint a területek között létre jövő dinamika működésére (Astrachan et al., 2020). A célok megfogalmazásának folyamatát egy szövevényes és némiképp bonyolult modellbe helyezve (lásd: Williams et. al., 2018) azt kapjuk, hogy alapvetően a családi vállalatoknak egy bővebb célrendszerrel kell dolgozniuk, a tulajdonos család szervezetben elfoglalt helye miatt. Ami a gazdasági és nem gazdasági célok közötti folyamatos egyensúlyozást eredményez (Chrisman et al., 2012; Tagiuri – Davis, 1992).

Mandl (2008) kutatásai alapján a családi vállalatok sajátosságait két fő részre oszthatjuk, hat fő dimenzió mentén. Vannak úgynevezett megfogható és megfoghatatlan elemek ezeknek a jellegzetességeknek. A megfogható elemek közé tartoznak például a családtagok tulajdoni hányada, iskolázottságuk, a vállalat tőkeellátottsága. Ezek az elemek egyértelműen mérhetőek, vagy számszerűsíthetőek. A megfoghatatlan elemek közé pedig azok tartoznak, melyeket nem tudunk egzakt módon mérni. Ilyenek a vállalkozók motivációi és döntési mechanizmusaik. A megfogható elemek kategóriájába

a gazdasági támogatás (tőke, pénzügyek, piaci fejlemények stb.) és a teljesítmény (pénzügyi teljesítmény, vállalati növekedés) dimenziói tartoznak. Közös alkotóelemet képez a nem megfogható elemekkel a menedzsment (szakértelem, döntésalkotó folyamatok stb.) dimenziója. Nem megfogható elemek dimenzióit pedig a kölcsönhatás vagy összefüggések (családtagok, valamint a család és az üzlet kölcsönhatása), motivációk és a társadalmi tőke (személyes értékek, egyéni befolyás, elkötelezettség, CSR) adják. Az alábbi 4. ábrán láthatjuk, hogy Mandl tanulmánya szerint ezek a dimenziók miként kapcsolódnak egymáshoz.

4. ábra: A családi vállalatok sajátosságai és összefüggései

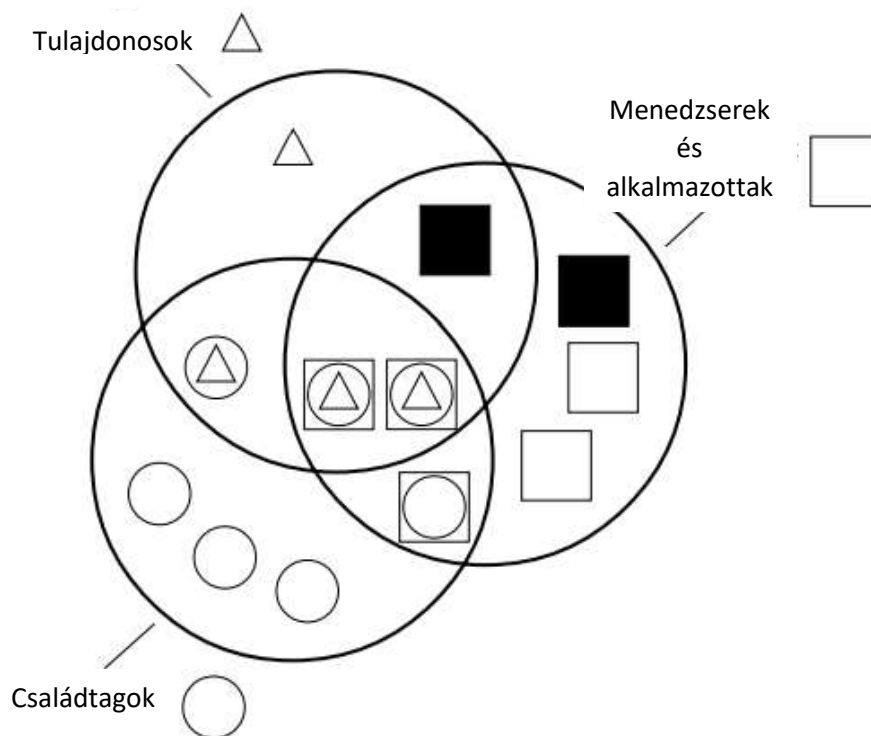


Forrás: saját szerkesztés Mandl (2008) alapján

Mandl (2008) szerint a család alkotja a vállalat központját, vagyis a család és az üzlet kölcsönhatása valamikor formálisan, valamikor informálisan, de mindenképp befolyásolja a vállalati folyamatokat. Ahhoz, hogy megértsük a 4. ábra komplexitásának lényegét Tagiuri és Davis (1996) sokat hivatkozott cikke nyújthat segítséget, amelyben a kétértékű tulajdonságokról (bivalent attributes) írnak családi vállalatok esetében. Mandl

(2008) elmélete, valamint a kétértékű tulajdonságok modellje rendkívül jól kiegészítik egymást. Azért nagyon fontos a 4. ábrán látható kölcsönhatásokból kiindulni a családi vállalatok elemzése során, mert itt láthatjuk, hogy maga a család és az üzlet összefonódása adja az alapját a vállalati folyamatok pozitív és negatív hatásainak egyaránt. Ebben az ökoszisztémában együtt kell működni a tulajdonosoknak, menedzsereknek, és az alkalmazottaknak úgy, hogy nem csak a munkahelyi viszonyok, de a családi kötelek is befolyásolják az ökoszisztéma működését. A Tagiuri és Davis (1996) szerzőpáros ezt egy kördiagrammal szemléltette, melyet a 5. ábrán láthatunk.

5. ábra: Család, tulajdonlás és menedzsment



Forrás: Tagiuri – Davis (1996, 200. o.)

Az 5. ábrán Tagiuri és Davis (1996) a családtagoknak, a tulajdonosoknak és a menedzserek/alkalmazottaknak külön halmazt alkottak meg. Ott, ahol a három halmaz metszi egymást, a szerepek összemosódása miatt kialakulnak a családi kisvállalatok sajátos szervezeti jellemzői. Ez az ábra a tulajdonlás ábrázolására készült, de ez alapján megérthetjük, hogy miért a család adja a családi vállalatok központi kérdését. Ebben az

esetben minden szerepkörbe családtagokat helyezhetünk. Abban az esetben, ha a menedzser nem családtagként irányítja az adott vállalatot, akkor más dinamika uralkodik a szervezetben. Egy szisztematikus irodalomkutatás, amely 91 tanulmányt dolgozott fel, azt mondja, hogy a legtöbb esetben a vállalat előnyére válik a külső vezető, az erőforrások szélesebb köréhez való hozzáférés és a szakértelem miatt. Valójában pedig nem veszélyezteti a családi kultúrát a nem családtag igazgató, hiszen előbb utóbb a mindennapos közös munka során ők is szocializálódnak a családi légkörben (Waldkirch, 2020). Nagyon sok érv szól a külső ügyvezető mellett és ellen is (lásd Waldkirch, 2020), de az biztos, hogy megbontja a család-vállalat alapvető atmoszféráját, amely hosszútávon eltérő eredményeket hozhat magával. Szerencsére ez a helyzet a kisvállalatok körében ritkábban fordul elő, így maradjunk annál az esetnél, amikor a fontos döntéshozatali pozíciókban családtagok dolgoznak. Tehát a család és a vállalat az élet számos területén egybeolvad. A következő alfejezet hivatott bemutatni, hogy ez az összemosódás miként formálja a családi vállalatok mindennapjait.

3.1 A család és a vállalat összefonódása

A családi vállalatok igen heterogén vállalati csoportot alkotnak (Chua et al., 2012) mind hazánkban, mind a világ más országaiban. Mint ahogy a családok belső dinamikája és működése között is fellelhetők különbségek, úgy ezek a különbségek a családi kultúra vállalatba való átültetése során is megjelennek. A heterogenitás definiálása céljából egy kutatócsoport összegyűjtötte az összes lehetséges változót, amely megkülönböztetheti a családi vállalatokat. Ezek alapján a következő meghatározást állítottak fel: *„A családi cég heterogenitása a családi cégek közötti kategorikus és/vagy variációs különbség(ek) tartománya egy adott időpontban vagy időben* (Daspit et al., (2021) p. 298).” Ez kategorikus változókra lefordítva azt jelenti, hogy vannak olyan családi vállalatok, akik esetében például egyértelműen lehatárolható családi szerepek vannak érvényben a vállalaton belül és vannak olyanok, akiknél ez nem ennyire nyilvánvaló. A cikk számos példát hoz még ezekre a változókra (pl. szociális-emocionális vagyon kezelése, menedzsment, családi tőke stb.) amelyet a vállalatok különböző módon kezelnek. Ez is azt mutatja, hogy a „családi vállalat” jelző nem egy homogén csoportot jelöl, amibe minden családi tulajdonban lévő és családi menedzsmenttel rendelkező vállalatot be lehet sorolni (Daspit et al., 2021).

A családi vállalatok heterogenitásából adódik, hogy ami az egyik vállalatnál működik, az a másikon már nem biztos, hogy a vállalat hasznát hozza. Vagyis a családi forma nem jár egyértelműen előnnyel minden kisvállalat számára. Itt vissza kell kanyarodnunk a bizalom kérdéséhez. Az egyik tényező, ami miatt a családi részvétel előnyként jelenhet meg egy vállalat életében az épp a bizalom. A családtagok vállalatba való bevonásának egyik fő oka a megbízhatóság, valamint az azonos érdekek és értékek jelenléte (Scharle, 2000). A családi vállalatok olyan értékrendszert közvetítenek, amely az alkalmazottak elkötelezettségét is növeli a vállalat irányába. Működési stílusuk informálisabb, amely elősegíti a bizalom kialakulását. A nagyfokú bizalom a munkavállalók körében pedig hozzájárul a tranzakciós költségek (az alapítás és fenntartás költségei) csökkentéséhez (Allen, 1991; Fendri – Nguyen, 2019). Alkalmazottjaikra hosszú távon számíthatnak, akik jól beilleszkedtek a szervezetbe és a családi struktúrába egyaránt (Bichler et al., 2022).

A családi vállalatok erősen beágyazottak a helyi közösségbe, ami segítségükre lehet az alapításkor felmerülő erőforráshiány vagy egy átmeneti nehézség leküzdésekor (Bird – Wennberg, 2014; Fendri – Nguyen, 2019). Ezek a vállalatok pontosan ismerik a vevők igényeit, elvárásait. A legtöbb partnerrel képesek baráti viszonyt ápolni. Emellett azonnali visszacsatolást kapnak új termék vagy szolgáltatás bevezetése esetén, ami hozzájárul a sikerhez és növeli a vállalat innovációs hajlandóságát. Így rugalmasan képesek reagálni a piaci változásokra (Posa, 2010). Egységes és együttműködő belső szervezetet tartanak fenn, ugyanakkor külső kapcsolataik ápolásával képesek a cég gyors reagálóképességét megtartani. Független és bátor vezetési stílus jellemzi őket, amely nem a negyedéves pénzügyi célokra fókuszál (Miller – Le Breton-Miller, 2005). A Conway Center of Family Business szerint sok családi vállalat valódi mozgatórugója a tulajdonosok és családtagjaik kötődése és azonosságtudatuk, melyet a vállalattal kapcsolatban éreznek.

Mint minden társas kapcsolatban, természetesen a családi vállalatok életében is előfordulnak konfliktusok. Nem mindegy, hogy azokat hogyan kezelik a szereplők, ugyanis a kapcsolati konfliktusok jelentősen károsíthatják a családi vállalatok teljesítményét (Eddleston – Kellermanns, 2007), de akár konstruktívak is lehetnek, ha megfelelően képesek azt kezelni a szereplők. Nem minden konfliktus okoz problémát a vállalatok életében. Léteznek olyan ellentétek, amelyek pozitív hatással lehetnek a működésre, ilyen például a mérsékelt feladat- és folyamatkonfliktus, amely javíthatja a

teljesítményt. A feladat és folyamat konfliktus hatására, a vállalatban dolgozók kénytelenek a kulcsfontosságú információkat és környezeti változásokat egymás felé hatékonyan kommunikálni, ami elősegíti a döntéshozók számára is a folyamatok mélyebb megértését (Kellermanns – Eddleston, 2004). Ehhez persze elengedhetetlen a permanens kommunikáció, amely a legtöbb esetben eredményesen fejleszthető.

Egy vállalat működése során rendkívül fontos a kommunikáció minősége minden szereplő esetében, munkavállalók és a vezetők között egyaránt. A családtagok mindennapi közös munkavégzése felszínre hozhat olyan régmúltban gyökerező ellentétet, amelyet célszerű helyén kezelni a gördülékeny munkavégzés érdekében. Egy negatív ellentét két családtag között hatással lehet a teljesítményre és a vállalat eredményességére egyaránt (Carlock – Ward – Petra, 2006). A személyes konfliktusok kialakulása általában elkerülhetetlen a családok életében, különösen akkor, ha a családtagok egy fedél alatt élnek, együtt dolgoznak, és együtt kezelik a vagyonukat is (Posa, 2010). Carlock et al. (2006) szerint egy komolyabb konfliktus alááshatja a családi dinamikát, amely veszélyeztetheti a vállalattal kapcsolatos kollektív jövőkép iránti elkötelezettséget. Ezáltal veszélybe kerülhet a családi egység és a vállalatban dolgozó családtagok közötti kapcsolatok sérülése negatív üzenetet küldhet a partnerek vagy éppen az ügyfelek felé. Azonban a cikkben is hangsúlyozzák, hogy ez megfelelő kommunikációval elkerülhető.

A családi vállalatokban dolgozó alkalmazottak általában alacsonyabb bért kapnak, viszont magas a munkahelyi biztonság, ami azt jelenti, hogy kisebb valószínűséggel válnak meg a tulajdonosok alkalmazottjaiktól válságidőszakban. Míg a nem családi vállalatok bér/biztonság kapcsolat aránya ennek éppen a fordítottja, magasabb bér - alacsonyabb munkahelyi biztonság jellemzi őket (Bassanini et al., 2013). A munkaerő képzettsége jelentősen befolyásolja a vállalat sikerességét. Azok a családi cégek, amelyek magasan képzett munkaerőt alkalmaznak, kevésbé egységes és családias környezetben is megállják a helyüket, mivel az egyéni kiválóság, az autonómia és a kockázatvállalás kerül előtérbe, folyamatosan ösztönözve a tagokat a fejlődésre (Eddleston – Kellermanns – Zellweger, 2012).

Ezek alapján láthatjuk, hogy nem lehet egy-egy jellemzőt egyértelműen előnyként vagy hátrányként azonosítani egy családi vállalat esetében, legtöbb esetben azok mindkét pólusra hatnak. A kétértékű attribútumok elmélete szerint ugyanazok a szervezeti jellemzők a felelősek mind az előnyök, mind a hátrányok jelenlétéért. Ezen ellentétek kiküszöbölése szinte lehetetlen a családi vonatkozások miatt, így a vezetőség feladata a

pozitív hozadékok maximalizálása, míg a negatív hatások minimalizálása (Tagiuri – Davis, 1996). De Massis, Kotlar és Frattini (2013) az ellentmondásos tulajdonságok vállalaton belüli jelenlétét azzal egészítették ki, hogy szerintük a tulajdonos/menedzser érzelmi kötődése az, ami el tudja billenteni az adott tulajdonság hatásait pozitív vagy negatív irányba. Tehát ha egy vezető erősen kötődik a vállalatához, akkor hajlamos a vállalat erősségeit előtérbe helyezni, vagyis ebben az esetben a táblázatban bemutatott jellemzők előnyként fognak megjelenni. Az érzelmi kötődés elősegíti a vállalaton belüli kommunikációt, könnyebb információcserét eredményez, legalábbis az erős kötődéssel jellemezhető vezetők így érzékelték. Míg azok a vezetők, akik érzelmileg eltávolodtak a családi vállalattól úgy érezték, hogy a család megjelenése a vállalati rendszerben potenciális veszélyforrást jelent (De Massis – Kotlar – Frattini, 2013). Tehát az érzelmi kötődés számos előnyt és hátrányt generálhat a családi vállalatok működésében (Tagiuri – Davis, 1996). A kétértékű attribútumokat és azok összefüggéseit az alábbi 8. táblázat részletesen tartalmazza.

8. Táblázat Kétértékű attribútumok táblázata

Hátrány	Jellemző	Előny
Általános zavartság és szorongás; Családi vállalat és tulajdonlás kérdéseinek összekeveredése; üzleti objektivitás hiánya	Egyidejű szerepek	Magasfokú családi és vállalati lojalitás; gyors és hatékony döntéshozatal
A folyamatos felügyelet fojtogató érzése; ellenszenv a családdal és az üzlettel szemben.	Megosztott identitás	Magasfokú családi és vállalati lojalitás; határozott és erős küldetéstudat; objektívabb vállalati döntések.
A családtagok rámutathatnak a gyengeségekre. A korai csalódások csökkenthetik a bizalmat a munkahelyi interakciókban	Élethosszig tartó közös múlt	A rokonok előcsalogathatnak erősséget és kiegészíthetik a gyengeségeiket. Az erős alapozás arra ösztönözheti a családot, hogy átvészelje a megpróbáltatásokat.
Az objektivitás hiánya a kommunikációban. A neheztelés és a büntudat megnehezíthetik a munkahelyi interakciókat. Rejtett ellenségeskedés jelenhet meg.	Érzelmi bevonódás és ellentmondásos érzések	A pozitív érzelmek kifejezése lojalitást és bizalmat eredményez.

Hátrány	Jellemző	Előny
Érzékeny reakciókat válthat ki, amelyek torzíthatják a kommunikációt és konfliktusokhoz vezethet.	Sajátos nyelvhasználat	Hatékonyabb kommunikációt tesz lehetővé több privát szférával.
A hozzátartozókat arra készítheti, hogy úgy érezzék, mintha túlságosan figyelnék őket és csapdába esnének.	Kölcsönös tudatosság és magánélet	Jobb kommunikáció és üzleti döntések, amelyek támogatják a vállalkozást, a tulajdonosokat és a családot.
Heves rivalizálás alakulhat ki a rokonok között	Mit jelent számukra a családi vállalat	A vállalati szimbolika erős küldetés tudatot alakíthat ki az alkalmazottak számára is.

Forrás: Tagiuri – Davis (1996 207. o.)

A 8. táblázat előny és hátrány oszlopainak elemei talán nem szorulnak magyarázatra, a jellemzőkkel azonban érdemes egy kicsit külön is foglalkoznunk. Az egyidejű szerepek a tagok szimultán szerepvállalására utal, vagyis egyszemélyben megtestesítheti egy alapító tulajdonos például a tulajdonos, ügyvezető és családfő vagy apa személyét is. Ami az előnyei és hátrányai mellett egy centralizált vezetést is eredményezhet. A megosztott identitás által minden családtag munkavállaló a cselekedeteivel a család és a vállalat működésére és életére is hatással van. Az élethosszig tartó közös múlt magába foglal minden olyan elemet, amely a hosszabb rövidebb ideig tartó együtt élés alatt érinti a családtagokat. Pontosan ismerik egymás erősségeit, gyengeségeit és tisztában vannak egymás képességeivel. Valamint közös múltjuk által osztoznak boldog és nehéz életeseményeken, amiknek a hatása nem zárható ki az együttes munkavégzés során. Így érzelmileg elkötelezettebbé válna a vállalat iránt, ami megint csak bivalens jellemzőket eredményez. Vagyis a családi gyökerek kötik a tagokat egymáshoz és vállalathoz, ami pozitív érzést kelt azonban, ha a viszony nem felhőtlen az számos nehézséget hordozhat magában (Tagiuri – Davis, 1996).

A sajátos nyelvhasználat a közösen eltöltött évek és átélt események hozadéka, amely növelheti az összetartozás érzését, azonban egy ponton célszerű azt megismertetni a nem családtag munkavállalókkal is, a hatékony munkavégzés gördülékenységének fenntartása céljából. Ugyanis a nem családtag alkalmazottak sok esetben nincsenek tisztában a sajátos nyelvhasználat jelentésével. A családtagok általában kölcsönösen figyelnek egymásra, érdekli őket, hogy mi történik a másikkal, amely a munka és magánélet összefonódása miatt folyamatosan jelen van mind munkavállalói, mind családtag minőségükben egyaránt. Az első generációs családi vállalatok esetében ez a fajta törődés a vállalat

irányába is nagymértékben jelen van, ők általában erősen kötődnek a vállalathoz (Tagiuri – Davis, 1996). Második, harmadik generáció esetében is megmaradhat ez a kötődés, amennyiben sikeres az értékek átadása és a vízió adaptálása. Ezért nagyon fontos az utódlás/generációváltás tudatos tervezése és a folyamat pontos felépítése.

Ahhoz, hogy jobban megértsük a dolgozat fókuszában álló vállalatokat kidolgozásra került egy elméleti modell, amely a sajátosságaikat hivatott rendszerbe foglalni. Így a családi vállalatok elméleti modelljén keresztül nyomon követhetjük, ahogy a hagyomány és az innováció összefonódik. Annak ellenére, hogy az eddig publikált kutatási eredmények alapján képesek vagyunk általános jellemzőket megfogalmazni, mégis észre kell vennünk, hogy minden családi vállalat egyedi és bonyolult módon működik. Ezek a vállalatok a generációkon átívelő, időtlen családi értékek és hagyományok betartása mellett képesek a modern piacok útvesztőin eligazodni, és alkalmazkodni a folyamatosan változó gazdasági környezethez. Egy családi vállalat elméleti modellje magába foglalja azokat a stratégiákat, struktúrákat, döntési modelleket, amelyek a napi működést és a hosszú távú célokat egyaránt irányítják. A modell felállításához elemezni kell a családtagok cégen belül betöltött szerepét, a stratégiai döntéshozatal mechanizmusait, a nem családi szakemberek vállalatba és családba való integrációját és a családi örökség megőrzésének módozatait.

A családi vállalatok elméleti modelljének megértésével betekintést nyerhetünk abba, hogy ezek a vállalkozások nem csak túlélnek, hanem generációkon átívelően is képesek fejlődni. A családi tulajdonban lévő vállalatok működésének legalapvetőbb motivációja a tulajdonos család tagjainak jóléte, és a hosszú távú fennmaradás (Sharma et al., 2001; Kellermanns – Eddleston, 2004). Ferrari (2020) szerint a "család jó híre" olyan érték, amelyet generációról generációra meg kell védeni. Az ilyen családokban a vállalat folytonossága erkölcsi kötelesség, amely erősíti az ügyfelek vállalatba vetett bizalmát.

Továbbá a helyi tényezők hatása a vállalatra igen jelentős, ami különösen a vidéken működő cégek esetében számottevő (Baú et al., 2019). A családi vállalatok általában erősen beágyazódnak a helyi, regionális közösségekbe. A vállalatok indítása körüli események, a közösségi hozzáállás, valamint a már működő családi cégek közötti igen szoros kapcsolat mind fontos tényezők a jól működő családi vállalatok életében. Ez az erős beágyazottság segíthet a családi vállalatoknak abban, hogy leküzdjék az erőforráshiányt a cég alapításakor és a későbbi működtetés során egyaránt (Bird – Wennberg, 2014). Mindezen tényezők egyfajta szocio-emocionális, más néven

társadalmi-érzelmi vagyomban összpontosulnak, melynek alapja a tulajdonos család emocionális bázisa. Ez a sajátos vagyomban a környezeti tényezőkön kívül magába foglalja a családi egységet, a családtagok vállalatban megjelenő korlátlan hatalmát, és a család céghez való kötődését, amely a céggel való azonosulást is jelenti. Az identitás fontosságát kifejezve sok esetben a vállalat a tulajdonos család nevét viseli (Berrone – Cruz – Gomez-Mejia, 2012). A családi vállalatok saját függetlenségük megőrzését és a családi irányítást fontosabbnak tartják, mint bármilyen pénzügyi nyereséget, ha az a családi befolyás elvesztésével járna (Gómez-Mejía et al., 2007). Ezek alapján elmondható, hogy a vállalat és a család összefonódása az, ami a családi vállalatok esszenciáját adja és megkülönbözteti őket a többi vállalattól (Vajdovich, 2021).

A fentiek alapján szembe tűnik, hogy a családi vállalatok egyértelmű fókusz a család jólétén van, és minden döntésük ebből indul ki. Azonban ezeknek a vállalatoknak ugyanúgy vannak gazdasági és nem gazdasági céljaik (Basco, 2017), mint minden más vállalatnak. A családi esetben a mérleg nyelve inkább a nem gazdasági célok felé billen. Ahogy az 6. ábrán láthatjuk, a kulcskérdés általában a családtagok életszínvonala és a jólét megteremtése. A döntési folyamatok, valamint az átfogó vállalati fókusz és a célok is ezt szem előtt tartva alakulnak. Így minden operatív feladat, mint a pénzügyek, a döntéshozatal, az utódlás, HR rutink és a helyi beágyazottság is ezt a célt szolgálják, vagyis ebből a nézőpontból indulnak ki.

6. ábra: A családi vállalatok sajátosságai



Forrás: Saját szerkesztés

Így juthatunk el a nem gazdasági célok vizsgálatán keresztül a familiness, vagyis családiasság fogalmáig, melyet Habbershon és Williams (1999) alkottak meg. Mivel az eredeti mű mára több ezer hivatkozással rendelkezik, és alaplűnek számít a témában, elengedhetetlen, hogy a családi vállalatok sajátosságainak feltárása során a családiasság fogalmának bemutatására is sor kerüljön. Az RBV módszertanából kiinduló elmélet a családiasságot úgy határozza meg, „mint az az egyedi erőforrás-csomag, amellyel egy adott cég rendelkezik a család, az egyes tagok és a vállalkozás közötti rendszerkölcsonhatások miatt” (Habbershon – Williams, 1999, 11 p.). Vagyis a család az az egyedi erőforrás, amely cégszinten használva a képességeket versenyelőnyt teremt (Frank et al., 2010).

Frank et al. (2017) továbbfejlesztve ezt az elméletet, egy összetett skálát alkottak a családiasság mérésére. A skála egy hat dimenzióból, valamint 20 vizsgálati pontból álló modell, amely megfelelően árnyalja a családiasság jelenlétét egy családi vállalatban.

A hat dimenzió:

- Tulajdonlás, menedzsment, kontroll (Ownership, management and control) /OMC/: ez a dimenzió a döntési mintákat ábrázolja a tulajdonjogok, menedzsment és a kontroll a családtagok közötti delegálására vonatkozóan.
- Az aktív családtagok szaktudása (Proficiency level of active family members) /PAF/: ez a dimenzió azon döntési mintákat ábrázolja, melyek az aktív családtagok vállalkozáson belüli feladatainak delegálását és döntési kereteit vizsgálja a képzettséget és teljesítményüket alapul véve, valamint ezt összehasonlítva a nem családtag alkalmazottakkal.
- Az aktív családtagok információ megosztása (Sharing of information between active family members) /SOI/: azon döntési mintákat ábrázolja, melyek a családtag munkavállalók között a vállalkozással kapcsolatos információk családon belüli kölcsönös megosztását mutatja.
- Generációkon átívelő fókusz (Transgenerational orientation) /TGO/: ez a dimenzió a vállalkozás hosszú távú fennmaradása és sikere, valamint a családon belüli utódlás érdekében hozott döntési mintákat mutatja.
- Családi-alkalmazotti kötelék (Family-employee bond) /FEB/: ez a dimenzió a család alkalmazottakhoz fűződő kapcsolatát mutatja.
- A családi vállalat identitása (Family business identity) /FBI/: azon döntési mintákat mutatja be, melyek a családi vállalat önmeghatározására vonatkoznak.

A bemutatott modellben a tényezőcsoportok egymással szoros kapcsolatban állnak. A tényezőcsoportok közötti kapcsolatok egyértelműen kirajzolják a családi vállalatok sajátossági vonásait, valamint a családiasság jelenlétét a vállalat életében. A családi-alkalmazotti kötelék (FEB) és a családi vállalat identitása (FBI) közötti erős kapcsolat azt mutatja, hogy sok családi vállalat célja egy családi kultúra létrehozása és erős kapcsolat kialakítása az alkalmazottaikkal. Amely a sajátos HR rutinok alapját is adja. Az aktív családtagok információ megosztása (SOI) és a családi-alkalmazotti kötelék (FEB) közötti kapcsolat pedig azt mutatja, hogy az információ megosztáson keresztül kialakuló erős családi egység képes felépíteni és megtartani egy igen erős kapcsolatot az alkalmazottakkal. Valamint a tulajdonlás, menedzsment és kontroll (OMC) és az aktív családtagok információ megosztása (SOI) közötti erős kapcsolat azt mutatja, hogy

azoknak az embereknek, akik tulajdonolnak és irányítanak egy vállalkozást, azoknak muszáj információt cserélniük (Frank et al., 2017).

Frank et al. (2017) családiasság tanulmánya is azt a gondolatmenetet erősíti, hogy érdemes a családi vállalati sajátosságok között a mélyebb összefüggést keresni vagyis, hogy elfogadhatjuk azt a feltevést, hogy a vállalat működésének célja a család jó léte és ezzel együtt természetesen a jól léte is. Mindebből az tűnhet ki, hogy minden vállalatvezető ezért dolgozik, azonban a családi vállalatok esetében nem csak a tulajdonos tartozik felelősséggel az alkalmazottai – és így a családtagjai – iránt, hanem a család többi tagja is. A család és a vállalat ilyen szintű egybefonódása magával hozza a családtagok osztott felelősségét a környezetük és alkalmazottaik iránt (Cruz et al., 2014; Bruninge et al., 2020). Ezt a sajátos összefüggést a jó létre és ezen belül a jól létre való törekvést alátámasztva fontos szem előtt tartanunk.

A Web of Science keresőmotorját használva futtatásra került egy általános lekérdezés a családi vállalatokra vonatkozóan, a szakirodalmi bázis feltárása érdekében. Az alap lekérdezés két szóösszetételből állt: a „family business*” és a „family firm*” kulcsszavakat használva. A parancs pedig „all fields”-re szólt, vagyis a keresőmotor minden területen keresett, szöveg közben, absztraktban, kulcsszavakban és címekben egyaránt. Az időkorlát az alap beállításokat követte: 1975-től 2023-ig töltött be publikációkat a weboldal, hiszen minden eddig megjelent családi vállalati kutatási eredménye fontos a téma szempontjából. Ezekkel a feltételekkel² a keresőmotor 7723 publikációt adott ki eredményül 2023.03.25.-én. A keresőmotor által megjelenített tanulmányok sorrendbe állítása citáció alapján történt, az így kapott lista első 100 legmagasabban hivatkozott cikkének tárgyszavai pedig bele kerültek egy excell táblázatba. A legfrissebb tanulmány, mely elérte a minimum 100 hivatkozást ebben a lekérdezésben, az 2016-os volt, így kiegészítő kereséssel kerültek az adatállományba a 2016 után megjelent fontos irodalmak. Az átfogóbb kép érdekében a Scopus keresőfelületén az eredeti lekérdezés újrafuttatása után kiegészítésként a frissebb tanulmányok beazonosítása is megtörtént. Az eredeti lekérdezésre a Scopus felülete több, mint 6000 találatot adott ki. Az idővonal szűkítése után (2018-2024) a találati lista 2490 forrásra szűkölt. Ezek közül kiválogattam a már citációval rendelkező tanulmányokat, majd a sorrendbe állításuk után további 50 tanulmány kulcsszavait elemeztem. A citáció limit

² (ALL= („family business*”) and („family firm*”))

megadására a minőségi kritériumok felállítása miatt volt szükség. Természetesen más feltételeket is figyelembe lehetett volna venni, de a magas citációs számmal rendelkező tanulmányokról feltételezhetjük a szakmai elfogadottságot is, amelyet a tématerület dinamikusan fejlődő jellege miatt fontosnak tartottam.

A bazonosított tanulmányokban leggyakrabban előforduló tárgyszavak előfordulásuk gyakoriságának sorrendjében az alábbiak:

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------|
| - tulajdonlás és utódlás | - RBV |
| - vállalkozói szellem | - ügynök elmélet, |
| - teljesítmény, pénzügyi teljesítmény | - döntéshozatal, |
| - vállalati innováció, | - familiness, |
| - socio-emocionális vagyon, | - nem gazdasági célok , |
| - modellezés | - nemzetköziesedés |

A családi vállalatok szakirodalma elsősorban ezekkel a tényezőkkel foglalkozik, és ennek alapján igyekeztem bemutatni a sajátosságokat is. Azonban a téma tárgyalása itt még nem ér véget, mivel ezek az információk a következő fejezet lényeges alapját képezik. Azonban nem minden témakör került kifejtésre a dolgozat alapvető korlátai miatt, a dolgozat csupán azokra szorítkozik, amelyek a kisvállalati versenyképesség szempontjából relevánsnak bizonyultak és így a kérdőívhez szorosan kapcsolódnak. Tehát figyelembe véve a rendelkezésre álló adatállomány által felölelő témaköröket, az alábbi kulcsszavak alapján kerültek be tanulmányok a feldolgozott irodalmak közé: RBV, pénzügy, marketing, innováció, HR. Erre a lépésre a kutatás fókuszának meghatározása céljából volt szükség, így az irodalmak kiválasztása során ezen témakörökre szorítkoztam. A feldolgozott irodalmak eredményeiből kiindulva öt hipotézist fogalmaztam meg, amelyek szorosan igazodnak az empirikus kutatáshoz használt adatállomány elméleti háttéréhez. Ez azt jelenti, hogy az elérhető irodalomból azokat a tanulmányokat válogattam ki, melyek ezzel az öt témakörrel foglalkoznak. Így ezek a munkák jelölték ki a kutatás elméleti keretét, amelyben az empirikus adatokat értelmeztem és feldolgoztam.

3.2 *Az empirikus kutatás elméleti megalapozása, hipotézisek megfogalmazása*

A dolgozat alapjául szolgáló empirikus kutatás fő célja, hogy átfogóan vizsgálja és összehasonlítsa a családi és nem családi kisvállalatok erőforrásait és képességeit, különös tekintettel pénzügyi teljesítményükre, marketing tevékenységükre, innovációs hajlandóságukra, humánerőforrás-menedzsment tevékenységeikre, valamint helyi beágyazottságukra. Azért ezek a területek kerülnek vizsgálatra a dolgozatban, mert a rendelkezésre álló adatállomány ezeknek a területeknek a vizsgálatát teszi lehetővé kielégítően családi kisvállalatok esetében. A kutatás célja így, hogy feltárja, milyen mértékben járulnak hozzá ezek a tényezők a vállalatok működéséhez és fenntarthatóságához, illetve hogy azonosítsa azokat a specifikus különbségeket, amelyek a családi és nem családi kisvállalatok között fennállnak ezeken a területeken. Ezen felül, a kutatás célja megérteni, hogyan befolyásolja a családi tulajdon és irányítás a vállalatok erőforrásainak és képességeinek kihasználását, és ezek hogyan hatnak a vállalati teljesítményre.

Az adatgyűjtéshez használt kérdőív a tulajdonlás, emberi erőforrás, marketing tevékenység, pénzügyek és az innovációhoz való hozzájárulás témakörét méri részletesen. Az elméleti háttér megalapozásához szükséges szakirodalmak felkutatása, begyűjtése és feldolgozása ezen témakörök mentén történt.

Léteznek belső, vagyis a vállalatra közvetlenül ható tényezők. Ilyenek például a sajátos HR rutinok (Madison et al., 2018; Jennings et al., 2018), döntéshozatal (Gomez-Mejia – Makri – Kintana, 2010), sajátos pénzügyek (Chen et al., 2010; Baixauli-Soler et al., 2021), helyi beágyazottság (Baú et al., 2019; Aldrich et al., 2021; Bichler et al., 2022), szocio-emocionális vagyon (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone – Cruz – Gomez-Mejia, 2012), hosszú távú szemlélet (Posa, 2010), családon belüli utódlás (Le Breton-Miller – Miller – Steier, 2004), nem gazdasági célok (Chrisman et al., 2012; Basco, 2017). Illetve ezekhez illeszkednek olyan külső befolyásoló tényezők, mint gazdasági helyzet, politikai és jogi környezet (Burkart – Panunzi – Shleifer, 2003; Bertrand – Schoar, 2006; Carney et al., 2015).

Az már világos, hogy a döntéseik mögött meghúzódó motívumokat a család tagjainak jó léte adja (Bertrand – Schoar, 2006). A jólét fogalma - az értelmező kéziszótár

meghatározásából kiindulva - itt úgy jelenik meg, mint a család és így a tagjainak kedvező anyagi helyzete (Arcanum.com, é.n.). Ez a jólétet a gazdasági és nem gazdasági célok közötti kölcsönhatás összefüggéseiben keresendő. A nem gazdasági célokra való összpontosítás több magasan citált tanulmányban megjelenik (pl. Chrisman et al., 2012; Basco, 2017; Baú et al., 2019; Baixauli-Soler et al., 2021; Calabro et al., 2022), így „jólét” helyett a családi érdekekkel egészült ki a központi kérdéskör, amit ahogy korábban láthattuk, a családiasság fogalmával lehet a legjobban ezt leírni (Habbershon – Williams, 1999; Habbershon, 2006).

A gazdasági rendszertől, vagyis a külső környezettől az abban működő vállalatok nem elválaszthatók, így hatással vannak a teljesítményükre. A vállalati tényezők esetében egyszerűbb dolgunk van, hiszen az látható elemekből tevődik össze. Valójában itt leegyszerűsítve az vállalatok által birtokolt erőforrásokból indulunk ki, amelyekről a kompetenciákra helyeződik a hangsúly, de láthatjuk, hogy a termelési tényezők is megjelennek, vagyis a tőke – munka és a föld (Cobb – Douglas, 1928). Levetítve a családi vállalatokra: HR rutinok, sajátos pénzügyek, döntéshozatal, stratégiai döntések a vállalat hatékony működése érdekében.

A családi vállalatok működésének kulcskérdése általában a családtagok életszínvonalának minősége és a jólét megteremtése. A döntéshozatali folyamatok, a célok kitűzése és a vállalkozás működtetésének alappillérei is ezt szem előtt tartva kerülnek kialakításra. A családi vállalatok vezetői munkájuk során sajátos pénzügyi döntésekkel szembesülnek. Mérlegelniük kell, hogy az adott helyzetben igénybe venni kívánt pénzügyi források hogyan befolyásolják a nyereség családon belüli elosztását, a vállalkozásuk tőkeköltségét, a jövőbeli növekedési lehetőségeket, a család hírnevét vagy a vezetésből származó magánjövedelmeket (Koropp et al., 2013). A külső források bevonása során a kockázati tőkével szemben a hagyományos tőkeforrásokra (pl. banki hitelek, családi tőke) támaszkodnak (Bichler et al., 2022), hogy az irányítás a család kezében maradjon (Michiels – Molly, 2017). Nem, vagy csak nagyon indokolt esetben folyamodnak olyan finanszírozáshoz, amely veszélyeztetné a cég feletti családi ellenőrzést. Így a pénzügyi döntéseik mögött a gazdasági kérdések mellett a családi érdekek jelentik a fő motivációt (Gomez – Vargas, 2007). A család és a vállalkozás pénzügyei összekeverednek (Van Auken – Werbel, 2006), és nem lehet éles határvonalat húzni közöttük. A pénzügyi teljesítményre vonatkozó megközelítés elméleti és módszertani alapjainak részleteit lásd az 1. függelékben.

1. hipotézis: A családi vállalatok és a nem családi vállalatok között szignifikáns különbség van a pénzügyi teljesítmény tekintetében.

A családi vállalatokban a családtagok gyakran pozíciójuktól függetlenül részt vesznek a stratégiai döntésekben, és a döntéshozatalban, így befolyásolják az üzleti folyamatokat (Van Auken – Werbel, 2006), ezáltal pedig a pénzügyi folyamatokat is. Stratégiai döntéseikben a családi érdekek fontosabbak, mint az üzleti nyereség. Ha a növekedés és a pénzügyi stabilitás érdekében le kellene mondaniuk a családi ellenőrzésről, egyértelműen a gyengébb teljesítmény és a rosszabb üzleti helyzet kockázatát választanák a családi ellenőrzés elvesztése helyett (Gomez – Vargas, 2007).

Mivel a konzervatív családi vállalatok a stabilitás és a hosszú távú orientáció érdekében stratégiai döntéseket hoznak, ezért egyrészt vonakodnak a túl kockázatosnak tűnő radikális újításoktól, másrészt hajlandóak olyan fejlesztések mellett elkötelezni magukat, amelyek támogatják a vállalat túlélését és a család jólétét. Ez az ellentmondás a szakirodalomban "képesség-akarat paradoxon" néven ismert, amely szerint a családi vállalatok magasabb képességgel és alacsonyabb innovációs hajlandósággal rendelkeznek (Chrisman et al., 2015). Egyrészt a családi vállalatok jóval kevesebb tőkét fektetnek K+F tevékenységbe, mint a nem családi vállalatok (Villalonga – Amit, 2006), általában a tulajdonosok alacsony kockázati hajlandósága miatt (De Massis et al., 2013); másrészt pl. Rondi et al. (2019) azt találta, hogy a családi vállalatok valóban konzervatívabbak és innovatívabbak, ennek ellenére az innovációs erőfeszítések alacsonyabb szintűek. A családi vállalatok az alacsony szintű innovációs erőfeszítésekből kevés egyedi terméket állíthatnak elő, de ezeket igyekeznek minél hatékonyabban értékesíteni. Pl. Broekaert et al. (2016) megállapították, hogy a családi vállalatok a kevesebb K+F ráfordítás ellenére is képesek új és jól jövedelmező termékeket kifejleszteni. Továbbá e folyamatok minden elemét segítik és megkönnyítik a közös családi értékek, a sajátos családi kommunikáció és a működésük jellegéből adódó alacsony ügynöki költségek (De Massis et al., 2013). Ezzel szemben Covin et al. (2016) és Moreno-Gómez és Lafuente (2019) szerint a családi vállalatok és a nem családi vállalatok között nincsenek különbségek a radikális innovációk létrehozásának képességei tekintetében.

2. hipotézis: A családi vállalatok szignifikánsan alacsonyabb innovációs intenzitással rendelkeznek, mint a nem családi vállalatok.

A sajátos HR-rutinok és a családtagok cégbe való bevonásának egyik fő oka a bizalom és a közös érdekek jelenléte (Fukuyama, 1996). A tulajdonosok gyermekei általában a szülők és a család számára dolgoznak, függetlenül a végzettségüktől (Kellermanns – Eddleston, 2004). Sok esetben a vezetők nehezen kezelik egyformán a közvetlen családtagokat és a nem családtag munkavállalókat; ez az úgynevezett bifurkációs torzítás³, amely akkor jelentkezik, amikor a családtagokat a vezetők önként másképp kezelik, mint a nem családtag munkavállalókat (Combs et al., 2018). Azokban a családokban, ahol a szülői rajongás nagyon erős, a HR-folyamatokban torzulás tapasztalható az egyenes ági leszármazottak felé (Kidwell et al., 2018). A hiányos HR-folyamatok ellenére a családi vállalat munkavállalói körében a munkavállalói elégedettség még mindig magas (Qerbach et al., 2020). A családi alkalmazottak általában nem részesülnek egyértelmű bérjövödelemben, és sok esetben alacsonyabb fizetést kapnak, mint egy nem családi vállalatban ugyanarra a munkára kaphatnának (Bassanini et al., 2013). A családi vállalatok esetében kevésbé valószínű, hogy működésükben formalizált HR menedzsment rutinok (pl. toborzás, kiválasztás, kompenzáció) működnek (Kidwell et al., 2018). A magasan képzett munkaerőt foglalkoztató családi vállalatok esetében is kevésbé valószínű, hogy egységes és családias környezetben működnek, mivel így folyamatosan ösztönzik az egyéni kiválóságot, az autonómiát és a kockázatvállalást (Eddleston – Kellermanns – Zellweger, 2012).

3. hipotézis: A családi vállalatok szignifikánsan alacsonyabb formális adminisztratív eljárásokkal rendelkeznek, mint a nem családi vállalatok.

A családi vállalatok egyik alapvető jellemzője a hosszú távú orientáció (Lohe – Calabrò, 2017). A vezetők döntéseik meghozatalakor a hosszú távú következményekre összpontosítanak, és különös figyelmet fordítanak tetteik jövőbeli hatására (Lumpkin et al., 2010). A hosszú távú stabilitás és kiszámíthatóság a családi vállalatokra jellemző a pénzügyi áramlások, a forgalom és a humán tőke tekintetében is (Colli – Rose, 2008). Maga a család, a családon belüli stabil kapcsolatok és a generációkon átörökített értékek

³ Bifurkáció jelentése kettéválasztás, helyzeté vagy folyamaté.

vezetnek a stabilitáshoz és a hosszú távú túléléshez (Pearson et al., 2008). Hosszú távon számíthatnak alkalmazottjaikra, akik jól integrálódnak mind a szervezetbe, mind a családi struktúrába (Bichler et al., 2022). A családtagok magas fokú elkötelezettséggel rendelkeznek; azonosulnak a céggel, így működésükben a hosszú távú szempontok az elsődlegesek, pl. Magas fokú integritásuk miatt a családtagok a családi érdekek követésében is érdekeltek, míg a nem családtagok a befektetett értékeik megtérülésére összpontosítanak (Leopizzi et al., 2021).

4. hipotézis: A családi vállalatok szignifikánsan tovább maradnak fent, mint a nem családi vállalatok.

A családi vállalatok helyi beágyazottsága döntő fontosságú mind a vállalat, mind a helyi közösség számára. Egyrészt a családi vállalatok hozzájárulnak egy közösség gazdasági működéséhez azáltal, hogy munkahelyeket biztosítanak, adót fizetnek, valamint támogatják a helyi közösséget és a kulturális életet (Bichler et al., 2022). Másrészt a vállalati beavatkozások a polgári jólét támogatásával növelik a vállalkozás versenyelőnyét és hírnevét (Lumpkin – Bacq, 2021). Azáltal, hogy szorosan kapcsolódnak a helyi közösséghez, ezek a vállalatok könnyebben találhatnak megoldásokat és támogatást a működésük során adódó kihívások leküzdéséhez. A helyi kapcsolatok és hálózatok lehetővé teszik számukra, hogy megtalálják a szükséges erőforrásokat, ami egy olyan stratégiai előnyt jelenthet, amely segíti a vállalkozásokat a kezdeti nehézségek leküzdésében és hosszú távú siker elérésében (Bird – Wennberg, 2014; Fendri – Nguyen, 2019; Baù et al., 2019). Mivel általában baráti kapcsolatokat ápolnak az ügyfelekkel és partnereikkel, így rugalmasan tudnak reagálni a piaci változásokra, mert azokat a kapcsolataik révén rövid időn belül képesek beazonosítani (Poza – Daugherty, 2014). A családi vállalatok beágyazottságát szolgálja a családon belüli utódlás, a családi hírnév továbbadása (Ferrari, 2020) és a családi értékek átadása is, különösen akkor, ha tulajdonosok gyermekei, vagyis a potenciális utódok, a helyi közösségben nevelkednek, ott szereznek ismertségeket. Valamint a családtagok vállalathoz való kötődésének és a céggel való azonosulás, vagyis az azonosságtudat érzése magas (Lumpkin – Bacq, 2021).

5. hipotézis: A családi vállalatok beágyazottsága a helyi piacokon szignifikánsan magasabb, mint a nem családi vállalatoké.

A feltárt szakirodalmak segítségével öt hipotézist fogalmaztam meg, melyek alapján szeretném bemutatni a rendelkezésemre álló kisvállalati versenyképességi kutatás adatállományában szereplő családi kisvállalatok sajátosságait. Az empirikus kutatás eredményei a következő fejezet után olvashatóak. Mivel a vizsgálat a GCP által adaptált RBV megközelítést felhasználva készült, így a következő fejezetben szeretném bemutatni mind a GCP, mind az RBV keretrendszerének legfontosabb irodalmait, valamint a kutatóközpontunk és a partnerei által a dolgozatom témája szempontjából releváns és fontos publikációk eredményeit, melyek segítik a vizsgálati módszertan sokszínűségének és fontosságának megértését.

4 A családi KKV-k erőforrás- és képesség sajátosságai

Ebben a fejezetben a KKV-k erőforrás és képességsajátosságain keresztül szeretném bemutatni a családi kisvállalatok versenyképességeinek alkotóelemeit és a jellegzetességeit. Az erőforrás- és képesség alapú (resource-based view - RBV) megközelítés egy elméleti keret, amely jelentős figyelmet kapott az elmúlt években a kisvállalati kutatások körében. Ez a megközelítés arra összpontosít, hogy bemutassa, hogyan tudnak a cégek versenyelőnyt elérni egyedi erőforrásaik és képességeik feltárásával és kihasználásával (Moreno – Casillas, 2007). Majd ezt követően a GCP elméletének és módszertanának bemutatásával zárul a fejezet.

4.1 RBV megközelítés bemutatása

A kisvállalatok versenyképességének kutatása szempontjából az RBV megközelítés különösen fontos. Legyen szó családi-, nem családi, digitális vagy éppen rurális területen működő kisvállalatról, ezeknek a vállalatoknak nincs könnyű helyzetük a mindennapi működés szempontjából. Gyakran korlátozott hozzáférésük van már csupán a működéshez szükséges erőforrásokhoz is, és számos kihívással néznek szembe a versenyképesség területén a mai korra jellemző, folyamatosan változó üzleti környezetben. Túlélésük és növekedésük szempontjából kulcsfontosságú tényező az erőforrásaik felhasználásának stratégiai tervezése és az erőforrások hatékony kezelésének megértése. Ennek az egyik legfontosabb lépése, hogy a kisvállalatoknak fel kell ismerniük a rendelkezésre álló erőforrásaik értékét és fontosságát. Mindezek mellett fel kell mérniük, hogy mely területeken szükséges a fejlesztés, és ehhez mérten be kell fektetniük olyan erőforrások fejlesztésébe és megszerzésébe, amelyek ritkák, értékesek, nehezen utánozhatók és nem helyettesíthetők (Beckmann et al., 2023). Ez az elv könnyen adaptálhatónak tűnik, de a jellemzően véges és szűkös mennyiségű erőforrással rendelkező kisvállalatok számára sok esetben nehéz belátni a képességforrásokba való tartós befektetés előnyeit. Sokszor a túlélésért küzdenek, és ez végső soron gátolja a versenyt fokozó stratégiák kidolgozását és elfogadását.

Lafuente et al. (2020) szerint a gyorsan növekvő KKV-k hajlamosak előnyben részesíteni az értékes erőforrások, például a humán tőke megszerzését és fejlesztését. Ez a szemléletmód vezethet a sikerükhöz és elősegíti a gyorsabb növekedést. A humán tőke

mellett az RBV-megközelítés más erőforrások, például a pénzügyi tőke, a tárgyi eszközök, a technológia és a stratégiai partnerségek fontosságát is kiemeli a KKV-k versenyelőnyének elérésében. Ez a szemlélet a vállalat belső tulajdonságainak vizsgálatához nyújt segítséget, mely során az erősségek és gyengeségek számbavételével alakíthatják ki stratégiájukat (Barney, 1991).

A KKV-k erőforrásai korlátozottak a nagyobb cégekhez képest, ami kihívásokat jelenthet versenyképességükben. A korlátozott pénzügyi források például gátolhatják a családi KKV-k azon képességét, hogy új technológiákba fektessenek be vagy bővítsék tevékenységüket. Hasonlóképpen, a képzett munkaerő hiánya hátráltathatja a vállalkozás innovációs és kreatív képességeit, hogy versenyképes maradjon a piacon. Ezek az erőforrás-korlátok rendkívül fontosá teszik a családi KKV-k számára, hogy gondosan kezeljék és úgy allokálják erőforrásaikat, hogy az maximalizálja hatásukat (Habbershon – Williams, 1999).

Az RBV módszertana azokat a vállalatokat vizsgálja, melyek ugyanazon a piacon működnek. Így nem jut versenyelőnyhöz olyan szereplő, akinek az adott gazdaság fejlettsége miatt a működési feltételek előnyösebbek. Vagyis a vállalati versenyképesség a saját vállalati erőforrásokat és képességeket tekintik a jövedelmezőség és a versenyelőny elsődleges forrásának. Így már láthatjuk, hogy miért nem sikerül egyes cégeknek ugyanazt az eredményt elérni egyazon iparágban és piacon, mint magasabban prosperáló társainak (Barney et al., 2021). Ebben az elméleti keretben az erőforrások olyan tárgyi vagy immateriális eszközöket jelentenek, amely a vállalat rendelkezésére áll stratégiáinak kidolgozására és megvalósítására. Ilyen erőforrások lehetnek a vállalat által birtokolt összes eszköz, képessége, szervezeti folyamat, vállalati attribútum, információ és tudás (Daft, 1983; Barney, 1991).

Általában véve az lenne egy vállalatnak előnyös állapot, ha a rendelkezésére álló erőforrásaival olyan gazdasági eredményeket tudna elérni, amelyekhez a többi, saját piacán versenyző vállalat nehezen tud felzárkózni. Azonban a kisvállalatoknak közel azonos lehetőségeik vannak az adott piacokon. Így tehát a rendelkezésre álló erőforrásokat (pl. gyártó kapacitás, technológiai háttér, ügyfél lojalitás) úgy kell hasznosítaniuk a képességeikkel kiegészítve, hogy saját maguk építik fel azokat a folyamatokat, amelyek meghozzák ezt a sikert számukra (Wernerfelt, 1984). Tehát nem egy adott, ritka erőforrás birtoklása a kulcs, hanem a rendelkezésre állók megfelelő kezelése és használata (Sirmon – Hitt, 2003).

Barney (1991) tanulmányának megjelenése óta az RBV keretrendszerének ismerete és integrálása sok kutató munkájában megjelent, több ezer hivatkozással bír a mű. A koncepció időtlenségét bizonyítva a legújabb igen magasan citált tanulmányok is alaplámként hivatkoznak rá számos tématerületen belül. Ezért fontosnak tartottam bemutatni a versenyképességi vizsgálatok meghatározó alkotóelemeként. Barney (1991) azt mondja, hogy a vállalati erőforrásoknak heterogénnek kell lenniük és ahhoz, hogy versenyelőnyt is biztosítson a vállalatnak jó, ha értékes, ritka, utánozhatatlan és nem helyettesíthető. Ezeket az erőforrásokat szükséges jól beazonosítani, értékelni (valóban ritka és értékes-e), megfelelően hasznosítani és stratégiai szempontból versenyelőnyt faragni belőlük. Ezen gondolatmenet alapján az előző fejezetben bemutatott családiasság épp egy ilyen erőforrás a családi vállalatok esetében, mivel maguk a vállalatok is igen heterogének, így a családiasság erőforrásuk is heterogén és egyedi. Tokarczyk et al. (2007) úgy vélik, hogy a családiasság a stratégiai fókusszal, az ügyfélorientáltsággal, a tulajdonos család kapcsolataival és a működési sajátosságokkal együtt hozzájárul a családi vállalatok versenyképességéhez. Tehát a családiasság nem önállóan adja azt az egyedi erőforrást, amely a versenyképességet jelenti, hanem az erőforrás a meglévő képességekkel ötvözve válik azzá. És ebből kiindulva az erőforrás és képesség konfigurációk variációi majdnem, hogy végtelenek.

Az RBV alkalmazásával Zahra et al. (2004) arra jutottak, hogy a vállalati kultúra is nagyon fontos versenyelőnyt képes alkotni a megfelelő erőforrások használatával. Mindemellett a vállalati kultúra nagyobb hatással van a vállalkozói szellemre, mint a nem családi vállalatok esetében. A családi vállalatoknál a jó külső kapcsolatok ápolása elengedhetetlen a hosszú távú fennmaradás érdekében, hiszen stabilan, hosszú évekig dolgoznak egy-egy pozícióban a családtagok, így elengedhetetlen a partnerekkel való jó kapcsolat tartása a fejlődés érdekében. Ezek összességében pedig a fejlődő képességeikkel biztosítják a versenyelőnyt az erős vállalati kultúrával rendelkező családi vállalatok számára.

Mivel a családi cégek elég összetett erőforrásokkal és képességekkel rendelkeznek, valamint dinamikus a működésük és általában immateriális erőforrásokban bővelkednek, így az RBV módszertanát a legkézenfekvőbb használni versenyképességük elemzésére. Azért is igen ide illő az RBV, mert mint minden család, úgy minden családi vállalat is egyedi jellemzőkkel bír, melyeket egyedi körülmények között képesek kihasználni. Így az adott erőforrás-köteg, ahogy a szerzők utalnak rá, minden egyes vállalatnál

sajátosságként jelenik meg az egyéni, vállalatonként eltérő környezet miatt (Habbershon – Williams, 1999).

4.2 *Az erőforrás- és képességteljesítmény mérésének pécsi iskolája (és GCP)*

Azért, hogy átfogóbb betekintést nyerjünk az RBV és a GCP működéséről és a kisvállalatok versenyképességének vizsgálatában betöltött szerepéről, a következőkben kifejtésre kerülnek a témában eddig megjelent tanulmányok módszertani hátterei és eredményeik bemutatása. A kiinduló elmélet (Szerb et al., 2014) szerint 55 változót vizsgálva átfogóan lehet elemezni a KKV-k versenyképességének elemeit, de szükség van hozzá a szűk keresztmetszetek büntetésének módszerére is, a kiugró elemek kiszűrésének érdekében. Ebben a kutatásban majdnem 800 magyar kisvállalat versenyképességét vizsgálták a módszertan segítségével. Arra az eredményre jutottak, hogy a standard irányelvekhez való ragaszkodás helyett a kisvállalatoknak az erőforrásaik és képességeik fejlesztésére kell helyezniük a fókuszukat a versenyképességük javítása érdekében. Ez a vizsgálati módszer meglehetősen bonyolultnak bizonyult, így a széleskörű használata néhány évet váratott magára. A kutatócsoport kisvállalati versenyképességi kutatására használt elméletek és módszertanok közül az erőforrás és képességkonfigurációk vizsgálata kiválóan alkalmas családi vállalatok sajátosságainak feltárására is. A GCP projekthez igazodva Moreno-Gómez és Lafuente (2019) 77 kolumbiai családi kisvállalattól gyűjtött mintán használta a módszertant, amihez vizsgálati elemként bekapcsolták az eszközarányos megtérülés számítását. Ez alapján szignifikáns eredményre jutottak több szempont alapján is. Például a kolumbiai családi kisvállalkozások erősségei közé tartoznak a termékinnovációs és az együttműködési/hálózati képességeik, viszont a technológiai képességeik és az online jelenlétük a gyengeségeik közé tartoznak.

Nemzetközi kutatás – négy ország kisvállalatainak adatai felhasználásával – során a vállalati méret és a versenyképességi pillérek összefüggését vizsgálva a kisvállalatok versenyképességére voltak kíváncsiak. Ebben az esetben a DEA⁴-t, vagyis egy nem

⁴ Data Envelopment Analysis

paraméteres többváltozós statisztikai módszert bekapcsolva az elemzésbe, azt kapták, hogy az alacsony teljesítményű erőforrások és képességek, vagyis a gyengeségeiket fontos mérsékelni, valamint a versenypilléreiket szükséges kiegyensúlyozni és a kiemelkedő képességeiket erősíteni. Vagyis a versenyképesség és a hatékonyság közötti kapcsolat javítása a cél (Lafuente et al., 2020). A javasolt versenyképességi intézkedések hasznos információkat nyújthatnak a kisvállalatoknak, fontolóra vehetik, hogy milyen stratégiai lépésekkel segíthetnék az üzleti versenyképességük optimalizálását. Még ugyanebben az évben megjelent Lafuente kifejezetten magyar kisvállalatokra fókuszáló tanulmánya rendszerdinamikai megközelítéssel. Lafuente, Szerb és Rideg (2020) magyar kisvállalati mintán vizsgálták az RBV konfigurációit, külön választva a harmonizáló, az alapképességekre vagy a szűk keresztmetszetekre összpontosító versenyképességi tényezőket. A vizsgálat során arra a következtetésre jutottak a szerzők, hogy a kevésbé versenyképes kisvállalatoknak a gyengeségeiken kellene javítaniuk, míg az igazán versenyképes vállalatoknak pedig a közepesen magas eredményű erőforrásaikat és képességeiket egyidejűleg lenne szükséges fejleszteniük.

Versenyképességi vizsgálatokra még további három tanulmányban használták az RBV módszertant a GCP projekt keretein belül. A cseh KKV-k vizsgálata során a versenyképesség összefüggéseire mutattak rá keresztváltozók segítségével. Megnézték a méret az ágazati bontás és a területi elhelyezkedés hatását a versenyképességi pillérekre (Dvouletý – Blažková, 2021). Lafuente és Vaillant (2021) a kompetenciák prioritizálását vették alapul a DEA elemzés segítségével. Nyolc ország KKV-inak az adatait használták a vizsgálathoz és arra jutottak, hogy a magas versenyképesség esetén a technológiai képességek fejlesztése lenne előnyös, míg az alacsony versenyképességű vállalatok esetében pedig a hazai piaci feltételek javítására lenne szükség és a verseny intenzitásának csökkentése járulna hozzá elsősorban a versenyképességi potenciál növeléséhez.

Marketing fókuszú kutatások során a webes jelenlét és marketing stratégia kialakításának vizsgálatára használták a módszertant. Lányi, Hornyák és Kruzslicz (2021) a magyar adatállományban szereplő KKV-k weboldalait és közösségi média megjelenéseit mérték. A weboldalak technikai és tartalmi elemzésével felállították a WebIX mutatót, amellyel pozitív korrelációt mutattak ki a versenyképesség és az online jelenlét között. A munka létrehozott WebIX rendszert 2021 óta a GCP módszertan is használja, az online jelenlét pilléren belül megtalálhatók a WebIX értékek is. A másik marketing fókuszú tanulmányban Moreno-Gómez, Londoño és Zapata-Upegui (2023) pozitív korrelációt

mutatott ki a marketingstratégiák alkalmazása és a versenyképesség között kolumbiai KKV-ból álló mintában.

Innováció tekintetében Lukovszki, Rideg és Sipos (2021) eredményei azt mutatják, hogy a KKV-k esetében a menedzsment és a kutatás-fejlesztés (K+F) funkció játszik döntő szerepet az innováció hatékonyságában (84,2%-os magyarázóerővel). Lafuente, Vaillant és Rabetino (2023) az innovációs hálózatokkal rendelkező vállalatok társinnovációs pályáját tanulmányozták. A leginnovatívabb vállalatokra a vertikális koinnovációs stratégiák jellemzőek, a kevésbé fejlett, strukturális hiányosságokkal küzdő rendszerekben pedig az intézmények gyakran optimálisak a koinnovációs siker szempontjából.

A legfrissebb RBV alapú GCP tanulmány pedig az intellektuális tőke innovációra gyakorolt hatásaival foglalkozott. A strukturális és a kapcsolati tőke pozitív hatással van az innovációra, azonban a humán tőke innovációra irányuló befolyása nem mutatkozott szignifikánsnak (Rideg – Szerb – Varga, 2023).

Ahogy ebben az alfejezetben láthattuk Szerb et al. (2014) mutatták be elsőként azt a GCP által adaptált és továbbfejlesztett módszertant, amely a KKV-k versenyképességét az erőforrások és képességek teljesítményének vizsgálatán keresztül méri. Ezt az erőforrás és képesség alapú versenyképességi indexet a megjelenése óta már számos területen alkalmazták KKV-k vizsgálatára. Például Moreno-Gómez és Lafuente (2019) családi vállalatokat vizsgált vele, míg Lafuente és Vaillant (2021) nem-parametrikus hatékonyságelemzésre használta. De annak ellenére, hogy a legtöbb hasonló tanulmány erőforrás- és képességkonfigurációk elemzésére használta ezt a módszertant (Lafuente et al., 2020; Lafuente – Szerb – Rideg, 2020), a versenyképesség keresztváltozós összefüggéseinek elemzésére (Dvouletý – Blažková, 2021) is alkalmazható. Mindezek mellett pedig az RBV alapú módszertan a KKV-k on-line megjelenésének és digitalizációjának sajátosságai is kimutathatók vele (Lányi – Hornyák – Kruzslicz, 2021; Lafuente – Vaillant – Rabetino, 2023). Egy tavaly megjelent publikációban a marketingstratégiák versenyképességi összefüggéseinek kutatására (Moreno-Gómez, Londoño – Zapata-Upegui, 2023) használták, az intellektuális tőke számszerűsítésére és az innovációs összefüggések empirikus elemzésére (Rideg – Szerb – Varga, 2023), valamint az innovációs hálózatokat adaptáló vállalatok közös innovációs pályájának kutatására (Lafuente – Vaillant – Rabetino, 2023) is kiválóan alkalmazható.

Ezek a tanulmányok együttesen a KKV-k versenyképességének összetett és dinamikus megértését sugallják. Rávilágítanak arra, hogy olyan árnyalt megközelítésre van szükség, amely nemcsak az egyes vállalatok különböző erőforrásait és képességeit veszi figyelembe, hanem azt is, hogy ezek a tényezők hogyan hatnak egymásra és hogyan befolyásolják egymást. Ezen túlmenően kiemelik a módszertanok és megközelítések folyamatos frissítésének fontosságát, hogy figyelembe lehessen venni az olyan újonnan megjelenő tényezőket, mint például a digitális kompetencia és az online jelenlét.

Azért fontos a GCP-hez köthető, már megjelent tanulmányok ilyen részletességű bemutatása, mert ezek adták az alapot és összességében az inspirációt is a kutatás elvégzéséhez. A dolgozat a már sokat említett erőforrás és képesség kompetenciák vizsgálatát tűzte ki célul, ezért érezhetjük egy kissé szerte ágazónak a fent bemutatott területeket. Azonban ahhoz, hogy feltárjam a családi vállalatok karakterisztikáit elengedhetetlen, hogy alaposan körbejárjam a szakirodalomban eddig megjelent elméletek eredményeit. Láthattuk, hogy az RBV módszertant KKV esetében milyen területeken célszerű használni, illetve hogy a GCP azt hogy integrálja a vizsgálataiban során. Így pedig elérkeztem 2. kutatási célomhoz, amely során szeretném a felállított hipotéziseimet tesztelni SPSS szoftver segítségével.

5 A családi KKV-k erőforrás- és képességsajátosságainak empirikus elemzése

Ebben a fejezetben a 2. kutatási cél megválaszolása és a hipotézisek tesztelése érdekében a magyar családi KKV-k erőforrás- és képességsajátosságainak empirikus vizsgálatai olvashatók. A sajátosságok elemzése a családi és a nem-családi KKV összehasonlításával is és a családi KKV-k körén belüli elemzéssel is megvalósul, ahogyan azt a szakirodalom is javasolja. Tekintettel arra, hogy az erőforrás- és képességteljesítmény mérésének pécsi iskolája által fejlesztett módszertan szerinti változók egy önbevallásos kérdőívre építenek, ezért szükséges a változók körét objektív adatokkal is kiegészíteni. Erre a célra a nyilvános információforrásból származó ex-post pénzügyi-számviteli adatok megfelelőek, kihasználva az adatok nagyfokú magyarországi transzparenciáját. Ez az előny egyike a legfontosabb korlátoknak is, hiszen a pénzügyi-számviteli adatok a GCP módszertant alkalmazó más országokban nem érhetőek el teljeskörűen, ezért a vizsgálatok spektrumát – a rendelkezésre álló nemzetközi adatok ellenére – Magyarországra kellett szűkíteni. Elsőként a minta, a minta és a változók bemutatása, a módszertan ismertetése, valamint a vizsgálatba bevont változók leíró statisztikai jellemzése és az alapvető összefüggések feltárása érdekében végrehajtott vizsgálatok eredményei olvashatók. Ezt követően a családi és nem-családi KKV-k erőforrás- és képességsajátosságainak összehasonlító vizsgálatai jelennek meg regresszióelemzés segítségével, majd a családi KKV-k körén belüli erőforrás- és képességkonfigurációk klaszterelemzése kerül előtérbe. A fejezetet az eredmények szakirodalom-alapú értékelése zárja.

5.1 A minta és a változók bemutatása

A doktori értekezés empirikus fejezeteinek elkészítéséhez a Szerb László és Esteban Lafuente professzorok által vezetett Globális Versenyképességi Projekt magyar KKV primer adatállományát használtam fel (dátumbélyeg: 2020.05.20.). Az adatokat – 2018 és 2020 között együttműködő intézmények és szakosodott szolgáltatók segítségével végrehajtott kérdőívezéssel – kifejezetten abból a célból gyűjtötték, hogy a KKV-k vállalati szintű versenyképességét az erőforrások és képességek teljesítményének mérése által lehessen vizsgálni (az adatfelvételt az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 támogatta). A felmérések és az adatállomány-építés teljes folyamata a GCP szakmai felügyelete mellett

történt. Az adatállomány összesen 1313 sorban tartalmaz vállalati adatokat, ezeket azonban – a sztenderd minőségű adatállomány-építés keretében – szigorú eljárás szerint szűrni kellett, így a végső mintaelemszám ennél lényegesen alacsonyabb lesz.

A leírtakból az is következik, hogy az adatokon a világválság hatásai még nem tükröződnek (a felhasznált 2018-2020 mintában az utolsó adatfelvétel 2020.04.12.). A Kutatócsoport ugyan rendelkezik adatokkal a 2020 utáni évekből is, ezek száma (szüretlenül 328 sor, kb. +25% mintaelemszám) azonban nem elegendő ahhoz, hogy a világválság előtti-alatti-utáni állapotot is érdemben vizsgáljuk.

A felmérés menete: a kezdeti telefonos kapcsolatfelvételt követően személyes találkozásokra került sor, ahol 20 fő foglalkoztatotti létszám alatt a vállalat egyik operatív működtetésben is részt vevő tulajdonosát, 20 fő foglalkoztatotti létszám felett a vállalat egyik vezető tisztségviselőjét (függetlenül attól, hogy a vállalatban van-e tulajdona), a kérdőív kitöltésére 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 kérdőívek kitöltése során (más kutatásokhoz, pl. Douglas – Ryman, 2003; Irwin et al., 1998; Priem – Butler, 2001 hasonlóan) a válaszadóknak egy ötponos skálán kellett a felsorolt erőforrások és képességek tapasztalt 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' - és 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 et a., 2013).

A kérdőív kitöltése jellemzően 20-120 perc között alakult, átlagosan 40-45 percig tartott. A kérdőív 15 kérdésblokkja az alábbi témaköröket érintette:

1. kérdésblokk: Szűrőkérdések
2. kérdésblokk: Általános adatok vállalati adatok
3. kérdésblokk: Tulajdonosi struktúra, döntéshozatal, vállalatkormányzás
4. kérdésblokk: A szervezeti rendszer, üzleti stratégia

5. kérdésblokk: A vállalkozás piacai és versenytársai
6. kérdésblokk: Nemzetköziesedés
7. kérdésblokk: Fizikai erőforrások hasznosítása
8. kérdésblokk: Együttműködések
9. kérdésblokk: IKT eszközök alkalmazása
10. kérdésblokk: Alkalmazottak
11. kérdésblokk: Termékek és innováció
12. kérdésblokk: Marketinggel, értékesítéssel kapcsolatos tevékenység
13. kérdésblokk: Jövőbeli növekedési kilátások
14. kérdésblokk: Finanszírozás, pályázati tevékenység
15. kérdésblokk: Háttér-információk a kitöltőről

Ezt követően az erőforrások és képességek teljesítményét mérő 45 db elemi, 10 db komplex és 1 db összesített változó kvantifikálása (Szerb et al., 2014, 2019, 2021 alapján) az alábbi hat lépéses módszertannal történt:

1. Az elemi változók azonosítása és az értékek kalkulálása [0;4].
2. Az elemi változóértékek normálása a [0;1] tartományba.
3. A komplex változóértékek kiszámítása az adott pillér alá tartozó, normált elemi változóértékek átlagolásával [0;1].
4. A komplex változóértékek normálása a [0;1] tartományba.
5. A normált komplex változóértékek közös átlagra igazítása, az értékek azonos k -adik hatványra történő emelésével [0;1].
6. Az összesített erőforrás-és képességteljesítmény változóérték kiszámítása, a közös átlagra igazított komplex változóértékek összeadásával [0;10].

A módszertan szerinti tíz komplex erőforrás- és képességteljesítmény pillért a vizsgált 45 db elemi erőforrás- és képességteljesítmény változó az alábbiak szerint alkotja (Rideg et al., 2023):

- A hazai piac és verseny pillérben 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 (5 db változó).
- Az együttműködés pillérben a vállalati fejlődést, valamint az innovációt támogató gazdasági és egyéb külső kapcsolatok meglétét, stabilitását, egyediségét és a kontribúció mértékét vizsgálták (4 db változó).

- A nemzetköziesedés pillérben a külföldi vevők számát és árbevételhez való hozzájárulásuk mértékét, a külföldi vevőknek történő értékesítés feltételeinek teljesülését, valamint az elhelyezkedés egyediségét leíró változókat hasznosítanak (4 db változó).
- A humán tőke pillérben az alkalmazotti és vezetői kiválóságot jellemző, valamint a kapcsolódó emberi erőforrás menedzsment funkciókat leíró változók jelennek meg (4 db változó).
- A termék pillérbe 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 (4 db változó).
- A termelés pillér változói az alkalmazott technológia fejlettségét, modern voltát, korát, a kapcsolódó innovációk szintjét, a termelésirányítási, minőségbiztosítási rendszerek szofisztikáltságát, az IKT eszközök alkalmazását és azok egyediségét reprezentálják (5 db változó).
- A marketing pillérben a termékek és szolgáltatások egyedisége, valamint az értékesítési csatornák, az árszínvonal, a marketingkommunikációs eszközök, a marketing módszerek és innovációk jellemzői fejeződnek ki (6 db változó).
- Az online jelenlét pillérben a vállalati honlap technikai jellemzőit, szolgáltatásait, tartalmát és egyediségét jellemző változókat érvényesítenek (4 db változó).
- A döntéshozatal pillérben jelennek meg az információmenedzsmenthez, döntéshozatalhoz és adminisztratív eljárásokhoz kapcsolódó változók (5 db változó).
- A stratégia pillérben találhatóak a működési kör változásának irányát és dinamikáját, a vezetői vállalkozói képességeket és a hosszú távú proaktív stratégia egyediségét leíró változók (4 db változó).

Ezt követően az OPTEN Kft. adatgyűjteményét felhasználva megvizsgáltam a KKV-k tulajdonosi struktúráját, a cégkapcsolati hálózatokat és a családi kapcsolatokat (név, cím, anyja neve), valamint a pénzügyi-számviteli és a foglalkoztatotti létszám adatokat is kijegyzeteltük. A szakirodalom által javasolt kritériumok szerint (Anderson – Reeb, 2003; Chua et al., 1999; Neubauer – Lank, 2016; Poza – Daugherty, 2014; Sharma 2004) szintézise alapján kiválogattam a mintából a családi vállalatokat, amelyekre igaz volt, hogy: 1) a tulajdon és/vagy a döntéshozatali jogok többségét (legalább 51%-át) a

tulajdonos családja birtokolja; 2) a többségi tulajdonon túl legalább egy családtag aktívan részt vesz a vállalat vezetésében. A családi vállalatokat egy kétkimenetű változó segítségével megjelöltem, az alábbiak szerint: 0 – nem-családi vállalat; 1 – családi vállalat.

A pénzügyi teljesítmény mérése során egyszerű eszközarányos megtérülést (ROA) és kombinált pénzügyi mutatót is alkalmaztam. Az eszközarányos megtérülés (ROA) az adózott eredmény és az átlagos eszközállomány könyv szerinti értékének hányadosaként számítható ki (Takács – Márkus, 2020). A kombinált pénzügyi teljesítmény mutató pedig olyan kompozit indikátor, mely a rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény alindexeken keresztül méri a pénzügyi teljesítménycélokat. (E kettő kategorikus elkülönítésének jelentőségére és szükségességére már Rauch et al. (2009) is felhívták a figyelmet.) A rövid távú pénzügyi teljesítménycélok (a likviditás megőrzése mellett) az osztalék és a tulajdon értékének növekménye, melyek mérése a tárgyévi adatok segítségével közvetetten valósult meg, a hatékonyságon és az elméleti cégérték-változáson keresztül. A hosszú távú pénzügyi teljesítménycél (az eladósodottság elfogadható foka mellett) a növekedés, mely vizsgálatára 4 éves adatok felhasználásával az árbevétel, az üzemi üzleti eredmény, a mérlegfőösszeg és a foglalkoztatottak létszámának növekedése segítségével került sor, figyelembe véve a növekedés mértékét és a növekedés kiegyensúlyozottságát is. A pénzügyi változók szokásosan magas szórását a változóértékek kategorizálásával kezeltem, ahogyan a szakirodalom is javasolja. A röviden bemutatott pénzügyiteljesítmény-mérési módszer szakirodalmi háttere és részletes ismertetése Rideg (2019) tanulmányában olvasható. A 9. táblázatban a pénzügyi teljesítmény mérésére szolgáló kompozit index felépítésébe nyerhetünk betekintést.

9. táblázat: A KKV kombinált pénzügyi teljesítmény indikátorainak számszerűsítése

Kombinált pénzügyi teljesítmény kompozit index (KPT)	
Rövid távú pénzügyi teljesítmény alindex (RTPT)	Hosszú távú pénzügyi teljesítmény alindex (HTPT)
1. komponens a hatékonyság (25% súly az indexben): $[\text{árbevétel}_t / \text{összes eszköz}_t]$, $[\text{üzemi (üzleti) tevékenység eredménye}_t / \text{összes eszköz}_t]$, $[\text{árbevétel}_t / \text{foglalkoztatott létszám}_t]$, $[\text{üzemi (üzleti) tevékenység eredménye}_t / \text{foglalkoztatott létszám}_t]$ hányadosok kategorizált értékeinek számtani átlaga alapján.	3. komponens az árbevétel és az üzemi üzleti tevékenység eredményének növekedése, 4 éves adatok alapján (16,6% súly az indexben): a növekedés mértéke az árbevétel és az üzemi üzleti tevékenység eredményének változásának bázisviszonyszámainak kategorizált értékei, a növekedés kiegyensúlyozottsága az üzemi üzleti tevékenység eredményének változásának láncviszonyszámainak kategorizált értékei alapján.
2. komponens az elméleti cégérték változás (25% súly az indexben): $\{[(\text{összes forrás}_t - \text{kötelezettségek}_t) / (\text{összes forrás}_{t-1} - \text{kötelezettségek}_{t-1})] - 1\}$ kategorizált értéke alapján.	4. komponens a mérlegfőösszeg növekedése, 4 éves adatok alapján (16,6% súly az indexben): a növekedés mértéke a mérlegfőösszeg változásának bázisviszonyszámainak kategorizált értékei, a növekedés kiegyensúlyozottsága a mérlegfőösszeg változásának láncviszonyszámainak kategorizált értékei alapján.
Rövid távú pénzügyi teljesítmény alindex az 1-2. komponensek számtani átlaga [0-5].	5. komponens a foglalkoztatott létszám növekedése, 4 éves adatok alapján (16,6% súly az indexben): a növekedés mértéke a foglalkoztatott létszám változásának bázisviszonyszámainak kategorizált értékei, a növekedés kiegyensúlyozottsága a foglalkoztatott létszám változásának láncviszonyszámainak kategorizált értékei alapján.
Az alindex értéke nulla, ha az átfogó likviditási limit kritérium $[(\text{forgóeszközök}_t / \text{rövid lejáratú kötelezettségek}_t) \geq 1]$ nem teljesül.	Hosszú távú pénzügyi teljesítmény alindex a 3-5. komponensek számtani átlaga [0-5]. Az alindex értéke nulla, ha az eladósodottsági limit kritérium $[(\text{kötelezettségek}_t / \text{összes forrás}_t) \leq 0,8]$ nem teljesül a vizsgált 4 év mindegyikében (külön-külön is).
KPT a RTPT és a HTPT közös átlagra igazítását követően a $KPT = RTPT + HTPT$ összefüggéssel számítható [0-10].	

Forrás: Rideg (2019).

A beérkezett adatokat a Kutatócsoport munkatársai szigorú eljárásrend mentén ellenőrizték és tisztították. Csak olyan vállalat maradhatott benne az adatállományban és képezheti későbbi elemzések tárgyát, melynek minden szükséges (erőforrás- és képességteljesítmény, 4 éves pénzügyi-számviteli és foglalkoztatotti létszám) adata

rendelkezésre állt. Ehhez hasonlóan kikerültek a mintából az 5 fő foglalkoztatotti létszám alatti kisebb méretű mikrovállalatok⁵, az építőipari vállalatokat⁶, valamint azok, akikkel szemben 2020.05.20-ig csődeljárás, felszámolás, végelszámolás vagy kényszersztörlés folyamata kezdődött, zajlott vagy zárult le.

Ez az adattisztítási és -előkészítési folyamat egy 738 db KKV-t tartalmazó mintát eredményezett (2018-ból 240, 2019-ből 438, 2020-ból 60 cég), a definiált kritériumok szerinti családi KKV-k száma a mintában pedig 328 db (minta 44,4%-a). A kutatás más empirikus kutatásokhoz képest „viszonylag” magas mintaelemszámmal jellemezhető, a minta mégsem tekinthető reprezentatívnak, sőt, a reprezentativitás ellenőrzésére kísérletet sem teszek, mert Kása, Radácsi és Csákné Filep (2019) alapján ismeretes, hogy Magyarországon a működő vállalati demográfia általános adatai mellett a családi vállalatokról adatokat külön nem gyűjtenek, így az alapsokaság demográfiai adatai ebben a vonatkozásban ismeretlenek. Mindez azt is jelenti, hogy a következtetéseket csak a mintára lehet vonatkoztatni, az alapsokaságra nem. A minta ettől függetlenül érdekes vizsgálatok lefolytatására alkalmas. A folytatásban a minta összetételének bemutatása látható a vállalati méretkategóriák mentén (10. táblázat):

10. táblázat: A minta összetétele a vállalatok létszám-kategóriái mentén [db; %]

		Családi váll. mintarész		Nem-családi mintarész		KKV minta összesen	
		Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)
2. Nagyobb méretű mikrovállalt	fogl.: 5-9 fő	113	34,5	141	34,4	254	34,4
3. Kisebb méretű kisvállalat	fogl. 10-19 fő	106	32,3	107	26,1	213	28,9
4. Nagyobb méretű kisvállalat	fogl.: 20-49 fő	76	23,2	114	27,8	190	25,7
5. Középvállalat	fogl.: 50-249 fő	33	10,1	48	11,7	81	11,0
Összesen:		328	100,0	410	100,0	738	100,0

Forrás: saját szerkesztés.

⁵ A tapasztalatok szerint még ez a KKV-ra specializált kérdőív sem képes az erőforrások és képességek teljesítményét a kisebb méretű mikrovállalatok esetén mérni.

⁶ A szektor eredményeit kritikus mértékben torzító tényezőkről – melyek miatt ezek a cégek ennek a doktori értekezés elemzéseinek sem képezik tárgyát – Győri (2018) értekezik részletesen. További adalékok olvashatók Belyó (2020), Kelemen-Hényel (2021) és Szabó, Pataki és Illés (2022) forrásmunkáiban.

A 10. táblázatot megvizsgálva megállapítható, hogy a mintában a kisebb, 20 főnél alacsonyabb foglalkoztatotti létszámmal rendelkező KKV-k aránya 63,3%, az ennél a küszöbértéknél nagyobb foglalkoztatóké pedig 36,7%. A családi és nem-családi KKV részmintákat szemlélve megállapítható, hogy a családi részmintában a kisebb vállalatméretek (közülük különösen a kisebb méretű kisvállalatok) előfordulásának relatív gyakorisága magasabb.

A kereszttáblás statisztikák segítségével megvizsgálva a kétkimenetű, családi vállalatokat jelölő változó és a vállalati méretkategóriát jelölő változó összefüggését megállapítható, hogy e két változó között nincs kapcsolat (Pearson-féle $\chi^2 = 5,064$, aszimptotikus szign. = 0,281). Ebből az következik, hogy a családi KKV és nem-családi KKV részminták vállalati méretkategória szerinti összetételében van ugyan némi különbség, de ez az eltérés a kétkimenetű, családi vállalatokat jelölő változó mentén nem bizonyult szignifikánsnak. Az 11. táblázat a minta összetételét mutatja a nemzetgazdasági ágak szerinti bontásban.

11. táblázat: A minta összetétele nemzetgazdasági ágak szerinti bontásban [db; %]

	Családi váll. mintarész		Nem-családi mintarész		KKV minta összesen	
	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)
A Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	9	2,7	7	1,7	16	2,2
B Bányászat, kőfejtés	0	0,0	2	0,5	2	0,3
C Feldolgozóipar	101	30,8	92	22,4	193	26,2
D Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	0	0,0	0	0,0	0	0,0
E Vízellátás, szennyvíz kezelés, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés	1	0,3	2	0,5	3	0,4
F Építőipar	0	0,0	0	0,0	0	0,0
G Kereskedelem, gépjárműjavítás	109	33,2	145	35,4	254	34,4
H Szállítás, raktározás	21	6,4	19	4,6	40	5,4
I Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás	28	8,5	22	5,4	50	6,8
J Információ, kommunikáció	5	1,5	27	6,6	32	4,3
K Pénzügyi, biztosítási tevékenység	1	0,3	2	0,5	3	0,4
L Ingatlanügyek	5	1,5	9	2,2	14	1,9

	Családi váll. mintarész		Nem-családi mintarész		KKV minta összesen	
	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)
M Szakmai, tudományos műszaki tevékenység	25	7,6	53	12,9	78	10,6
N Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	13	4,0	19	4,6	32	4,3
O Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	0	0,0	0	0,0	0	0,0
P Oktatás	5	1,5	5	1,2	10	1,4
Q Humán egészségügyi, szociális ellátás	2	0,6	2	0,5	4	0,5
R Művészet szórakoztatás, szabadidő	2	0,6	0	0,0	2	0,3
S Egyéb szolgáltatás	1	0,3	4	1,0	5	0,7
Összesen:	328	100,0	410	100,0	738	100,0

Forrás: saját szerkesztés.

A táblázatot szemlélve megállapítható, hogy a minta vállalatainak 2,5%-a származik a primer szektorból, 26,6%-a a szekunder szektorból, 71,0%-a a tercier szektorból. A tercier szektoron belül a mintát alkotó KKV-k 34,4%-a a Kereskedelem, gépjárműjavítás nemzetgazdasági főágban tevékenykedik, míg 36,6% a tercier szektor más szolgáltatási ágazataiban. Az is látható, hogy három nemzetgazdasági főág vállalatai (Kereskedelem, gépjárműjavítás, Feldolgozóipar, Szakmai, tudományos műszaki tevékenység) teszik ki a minta több mint 70%-át.

A családi vállalatok aránya a mintában 44,4%, ehhez képest a családi vállalatok aránya 50% felett alakul a Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás (56,3%), a Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás (56,0%), a Szállítás, raktározás (52,5%) és a Feldolgozóipar (52,1%) nemzetgazdasági főágaiban; miközben 40% alatti arányban találhatóak családi vállalatok a mintában az Ingatlanügyek (35,7%), a Szakmai, tudományos műszaki tevékenység (32,1%) és az Információ, kommunikáció (15,6%) nemzetgazdasági főágakban. A keresztábrák statisztikák segítségével megvizsgálva a legalább 5 elemszámú részmintákban a kétkimenetű, családi vállalatokat jelölő változó és a nemzetgazdasági főágat jelölő változó összefüggését megállapítható, hogy e két változó között gyenge erősségű kapcsolat van (Pearson-féle $\chi^2 = 25,735$, aszimptotikus szign. = 0,002, Cramer-féle V érték = 0,189). Ebből az következik, hogy a családi KKV és nem-családi KKV részminták nemzetgazdasági főág szerinti összetételében enyhe különbség fedezhető fel a kétkimenetű, családi vállalatokat jelölő változó mentén. A 12. táblázat a minta összetételét mutatja a NUTS2 területi elhelyezkedés szerinti bontásban.

12. táblázat: A minta összetétele a NUTS2 területi elhelyezkedés szerinti bontásban [db; %]

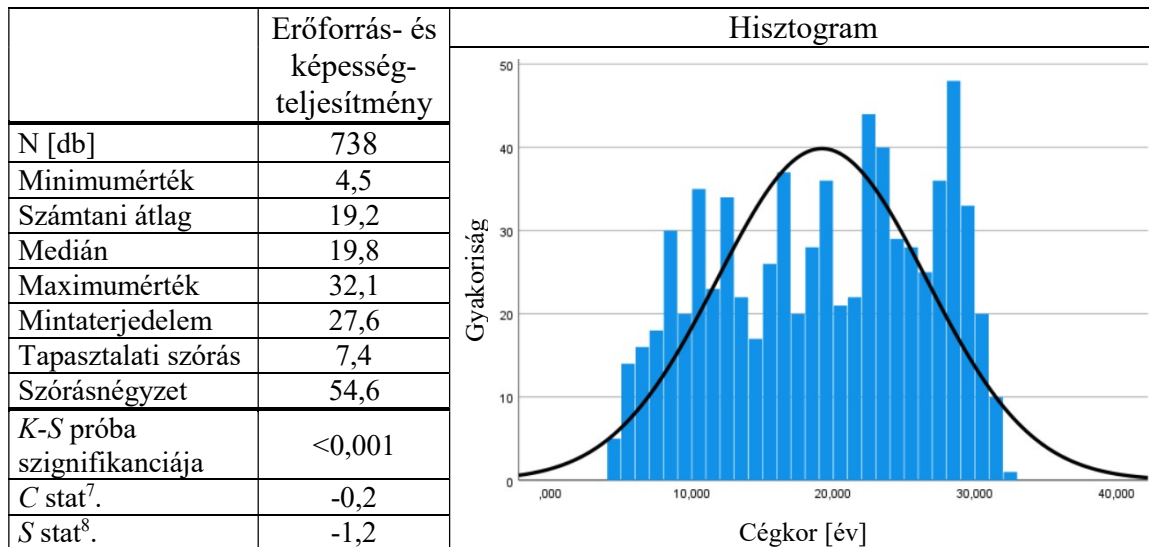
	Családi váll. mintarész		Nem-családi mintarész		KKV minta összesen	
	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)
Közép-Magyarország	114	34,8	189	46,1	303	41,1
Közép-Dunántúl	45	13,7	50	12,2	95	12,9
Nyugat-Dunántúl	42	12,8	41	10,0	83	11,2
Dél-Dunántúl	54	16,5	52	12,7	106	14,4
Észak-Magyarország	22	6,7	18	4,4	40	5,4
Észak-Alföld	24	7,3	28	6,8	52	7,0
Dél-Alföld	27	8,2	32	7,8	59	8,0
Összesen:	328	100,0	410	100,0	738	100,0

Forrás: saját szerkesztés.

A működő vállalati demográfia 2021-es KSH adatai szerint a vállalatok és vállalkozások 41,1%-a Közép-Magyarországon tevékenykedik, a régiókban pedig 7,7-11,9%-uk. Ehhez képest a mintában alacsonyabb relatív gyakorisággal jelennek meg az Észak-magyarországi és az Észak-alföldi cégek, kiközben Dél-Dunántúl felülreprezentált (ez a kutatás pécsi központja miatt alapvetően érthető is), a Közép-magyarországiak relatív gyakorisága pedig megfelel az alapsokaságénak.

A keresztábrás statisztikák segítségével megvizsgálva a kétkimenetű, családi vállalatokat jelölő változó és a NUTS2 területi elhelyezkedést jelölő változó összefüggését megállapítható, hogy e két változó között nincs kapcsolat (Pearson-féle $\chi^2 = 11,034$, aszimptotikus szign. = 0,087), noha szembetűnő a családi vállalatok lényegesen alacsonyabb aránya a Közép-magyarországi régióban. Végezetül vizsgáljuk meg a minta sajátosságait a benne szereplő KKV-k cégkora mentén (13. táblázat):

13. táblázat: A minta jellemzése cégkor szerint [év]



Forrás: saját szerkesztés.

A táblázat alapján megállapítható, hogy a minta döntően érett KKV-kat tartalmaz. Egy átlagos cég 19,2 éves múlttal rendelkezik, a legfiatalabb 4,5 éve, a legidősebb 32,1 éve működik. A legalsó decilis küszöbértéke 8,7 év, az alsó kvartilisé 12,7 év, a medián 19,8 év, a felső kvartilisé 25,6 év, a legfelső decilisé pedig 28,7 év. A minta ezen tulajdonságát a Kutatócsoport nem szándékosan alakította, hiszen a mintába kerülés feltételei között csak a két teljes, lezárt üzleti év szerepelt. De az alakítás következményeként a vizsgálatoknak lesz egy lényeges előnye és egy markáns korlátja. Előnyt jelent az, hogy a fiatal cégek – az alapítás követő időszakokra jellemző magasabb mortalitással összefüggő – torzító hatása nem érvényesül, hátrány azonban, hogy a vállalati életciklusnak csupán egy (az érett) szakaszát tudjuk vizsgálni.

Érdekes észrevenni továbbá azt is, hogy a cégkornak lényeges sajátosságai vannak a családi vállalatokat jelölő kétkimenetű változó mentén (ANOVA $F = 29,505$, szign. $<0,001$) a mintában: a családi vállalatok a mintában szignifikánsan magasabb cégkorról (átlag 20,8 év) jellemezhetők, mint a nem-családi vállalatok (átlag 17,9 év).

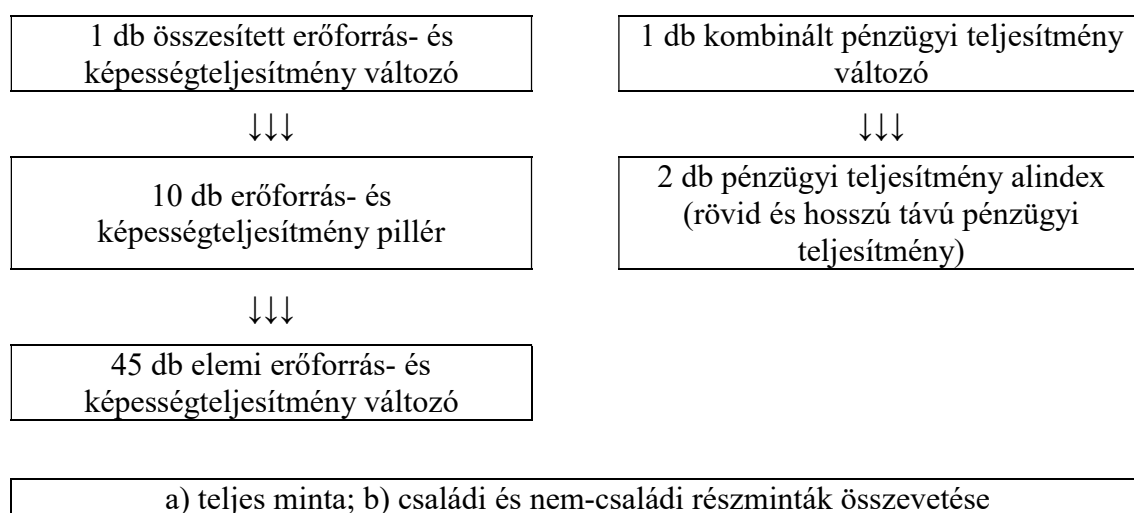
⁷ C stat jelentése: ferdeség

⁸ S stat jelentése: csúcsosság

5.2 A minta változóinak leíró statisztikai jellemzése

A folytatásban a rendelkezésre álló 1 db összesített erőforrás- és képességteljesítmény változó, 10 db teljesítménypillér, 45 db elemi erőforrás- és képességváltozó, valamint az 1 db kombinált pénzügyi teljesítmény változó és annak 2 db alindexe képezik a leíró statisztikai jellemzés tárgyát. Az alapvető statisztikai tulajdonságokat megvizsgáljuk a teljes mintán, valamint a családi és nem-családi részminták összevetésében is, az alábbi logikai rend (7. ábra) szerint:

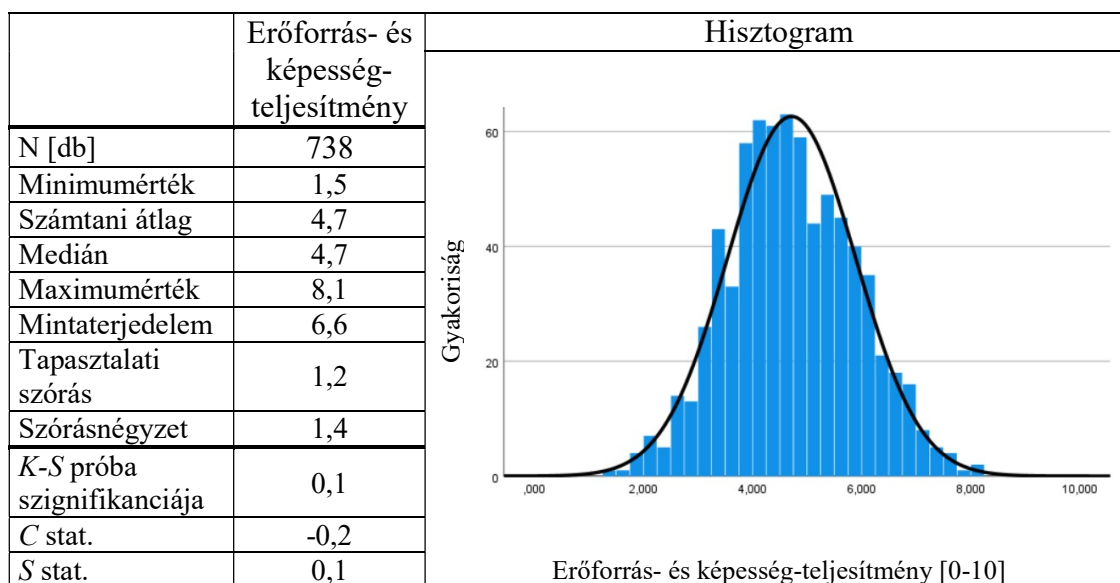
7. ábra: A leíró statisztikai jellemzés logikai rendje



Forrás: saját szerkesztés.

A kiválasztott mutatók (minimumérték, számtani átlag, medián, maximumérték, mintaterjedelelem, tapasztalati szórás, szórásnégyzet, Kolmogorov – Szmirnov próba szignifikanciája, csúcosság és ferdeség statisztika) az alapvető statisztikai tulajdonságok, a középértékek, a szórások és az eloszlások vizsgálata által megfelelő kiindulópontot jelentenek a további elemzésekhez. Első lépésként szemléljük az összesített erőforrás- és képességteljesítmény változó leíró statisztikai jellegzetességeit a teljes, 738 KKV-t magában foglaló minta alapján (14. táblázat).

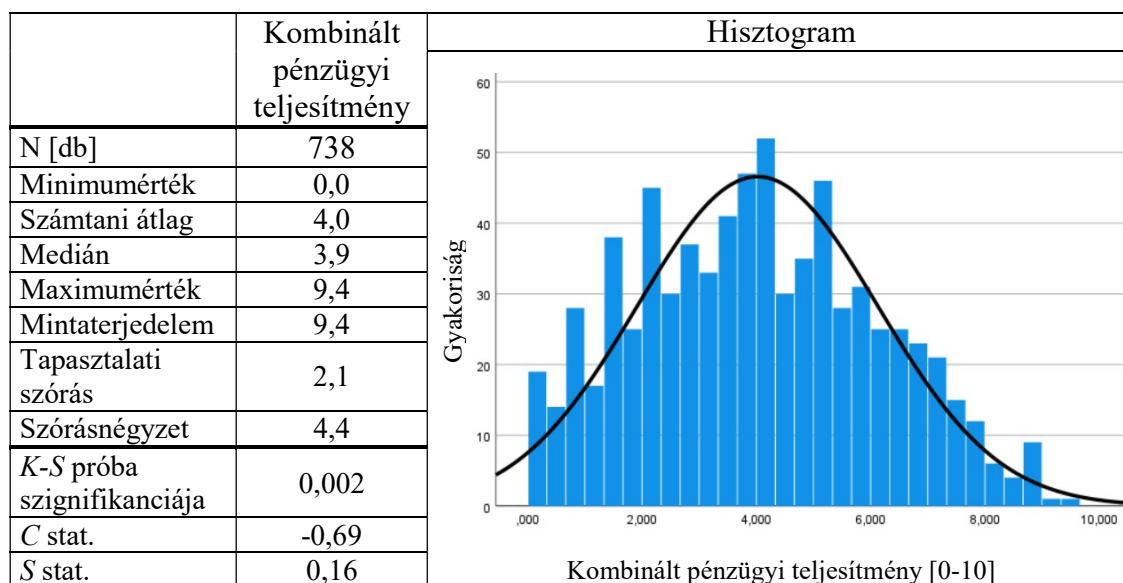
14. táblázat: Az erőforrások és képességek összesített teljesítményének leíró statisztikai jellemzése



Forrás: saját szerkesztés.

A táblázat alapján megállapítható, hogy egy átlagos KKV összesített erőforrás- és képességteljesítménye a mintában a 0-10 terjedő skálán 4,7, tehát az elméleti maximum 47,16%-át éri el. A legalacsonyabb értékkel jellemezhető cégé 1,5, a legmagasabbé pedig 8,0. Ez utóbbi két adat a változó 6,6-os értékterjedelmét jelöli ki a mintában. A medián és az átlag kismértékű relatív eltérése normális eloszlásra utal, de ez a Kolmogorov-Smirnov próba szignifikanciája alapján statisztikailag nem kijelenthető. A társadalomtudományok területén a $C=0$ és $S=0$ teljesülnek ritkán teljesülnek, de a C és S értékek nullától való kismértékű eltérése alapján ($|C| \leq 1$ és $|S| \leq 1$ küszöbértékek szerint) az eloszlás „normálishoz hasonlóan” tekinthető. A folytatásban (15. táblázat) tekintsük meg a kombinált pénzügyi teljesítmény leíró statisztikai jellegzetességeit is (teljes 738 KKV minta).

15. táblázat: A kombinált pénzügyi teljesítmény leíró statisztikai jellemzése



Forrás: saját szerkesztés.

A kombinált pénzügyi teljesítmény változó (0-10 skála) értékei 0,0-9,4 között alakulnak, az átlag 4,0, a medián 3,9. A szórás relatíve magasnak tekinthető, de a csúcsosság- és ferdeség statisztikák értékei alapján az eloszlás normálhoz hasonló jellege ebben az esetben is megállapítható.

A folytatásban vizsgáljuk meg az összesített erőforrás- és képességteljesítmény, valamint a kombinált pénzügyi teljesítmény alindexeinek leíró statisztikáit is. Előbbi esetben ez a hazai piac, együttműködés, nemzetköziesedés, humán tőke, termék, termelés, marketing, online jelenlét, döntéshozatal és stratégia erőforrás- és képességteljesítmény pillérek elemzését jelenti (16. táblázat), utóbbi esetben pedig a rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény alindexekét (17. táblázat).

16. táblázat: Az erőforrás- és képessépillérek teljesítményének leíró statisztikai jellemzése

	HAZAI PIAC	EGYÜTT- MŰKÖDÉS	NEMZET- KÖZIESEDES	HUMÁN TŐKE	TERMÉK	TERMEELÉS	MARKETING	ONLINE JELENLÉT	DÖNTÉS- HOZATAL	STRATÉGIA
Minimumérték	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,10	0,10	0,00	0,00	0,05
Számítási átlag	0,47	0,48	0,48	0,46	0,47	0,47	0,47	0,50	0,47	0,46
Medián	0,47	0,47	0,48	0,41	0,43	0,46	0,45	0,56	0,46	0,47
Maximumérték	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,96	1,00	1,00	1,00
Mintaterjedelem	1,00	1,00	1,00	0,96	1,00	0,90	0,86	1,00	1,00	0,95
Tap. szórás	0,18	0,22	0,18	0,20	0,20	0,15	0,16	0,27	0,22	0,19
Szórásnégyzet	0,03	0,05	0,03	0,04	0,04	0,02	0,03	0,07	0,05	0,04
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-0,63	-0,58	-0,01	-0,40	-0,14	0,12	-0,26	-0,75	-0,63	-0,54
S stat.	-0,05	0,01	0,05	0,46	0,53	0,34	0,22	-0,42	0,21	0,18

Megjegyzés: N=738

Forrás: saját szerkesztés SPSS output tábla alapján

A 10 db erőforrás- és képességteljesítmény alindex leíró statisztikáit elemezve megállapítható, hogy a csúcosság és a ferdeség értékek a $|C| \leq 1$ és $|S| \leq 1$ küszöbértékek által kijelölt tartományon belül vesznek fel értéket, tehát az eloszlások normálisához való hasonlósága ebben az esetben is kijelenthető. Ez azért fontos, mert az összesített változó képzésének (módszertan 6. lépés) az eloszlások hasonlósága lényeges előfeltétele. Az átlagok közel azonos értéke következik a módszertanból (5. lépés, a változóértékek közös átlagra igazítása), de a szórásokban tapasztalunk jelentős eltéréseket: míg a termelés pillér tapasztalati szórása például 0,15 alatt van, addig az együttműködés, a döntéshozatal és az online jelenlét pilléreké már 0,2 felett (ez utóbbi esetben már 0,25 felett). Ezek a szórások a változókra jellemző 0,86-1,00 közötti értékterjedelemhez relatíve értelmezve is és a többi pillér összehasonlításában is magasnak tekinthetők.

17. táblázat: A rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény leíró statisztikai jellemzése

	RTPT	HTPT
N [db]	738	738
Minimumérték	<0,001	<0,001
Számtani átlag	2,009	2,013
Medián	2,008	1,989
Maximumérték	5,000	5,000
Mintaterjedelem	5,000	5,000
Tapasztalati szórás	1,394	1,282
Szórásnégyzet	1,944	1,643
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	-1,098	-0,854
<i>S</i> stat.	0,080	0,146

Forrás: saját szerkesztés.

A rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény esetén a mintában szereplő KKV-k az elérhető pontszám átlagosan kb. 40%-át teljesítették. A közös átlagra igazítás módszertani lépéséből következik ugyan az átlagok hozzávetőleges egyenlősége, de a többi statisztika esetén itt is tapasztalhatunk eltéréseket: a rövid távú pénzügyi teljesítmény – a hosszú távú pénzügyi teljesítményhez képest – némiképpen magasabb szórással jellemezhető, eloszlása pedig a normálishoz hasonló eloszláshoz képest némiképpen lapultabb (negatív és -1-nél kisebb *C* érték).

A 2. függelék táblázatában láthatók a 10 db erőforrás- és képességteljesítmény pillért alkotó 45 db elemi változó leíró statisztikai is, ezek részletes ismertetésétől azonban eltekintek, mert az elemi változók kvantifikálása az adatfeldolgozás során (1. lépés) a diszkrét változók (2. lépés) normalizálásával történt, ennél fogva a leíró statisztikák jellegzetességei is meglehetősen hasonlóak.

A változók teljes mintás leíró statisztikai eredményeinek megismerését követően vizsgáljuk meg a közöttük lévő korrelációs kapcsolatokat (a Pearson-féle lineáris korrelációs együtthatók és a szignifikancia értékek kiszámításával), a teljes minta bevonásával (18. táblázat).

18. táblázat: A vizsgált változók Pearson-féle lineáris korreláció elemzése

		HAZAI PIAC	EGYÜTT-MŰKÖDÉS	NEMZET-KÖZIESEDÉS	HUMÁN TŐKE	TERMÉK	TERMELÉS	MARKETING	ONLINE JELENLÉT	DÖNTÉSHOZATAL	STRATÉGIA	ERŐF. ÉS KÉP. TELJ. ÖSSZEG	RTPT	HTPT
EGYÜTT-MŰKÖDÉS	lin. korr.	0,23	1											
NEMZET-KÖZIESEDÉS	lin. korr.	0,41	0,29	1										
HUMÁN TŐKE	lin. korr.	0,26	0,36	0,34	1									
TERMÉK	lin. korr.	0,33	0,39	0,28	0,31	1								
TERMELÉS	lin. korr.	0,39	0,39	0,35	0,32	0,51	1							
MARKE-TING	lin. korr.	0,26	0,24	0,26	0,29	0,24	0,38	1						
ONLINE JELENLÉT	lin. korr.	0,23	0,15	0,23	0,19	0,20	0,23	0,38	1					
DÖNTÉSHOZATAL	lin. korr.	0,27	0,40	0,27	0,34	0,25	0,41	0,28	0,20	1				
STRATÉGIA	lin. korr.	0,32	0,31	0,27	0,45	0,26	0,30	0,30	0,22	0,28	1			
ERŐF. ÉS KÉP. TELJ. ÖSSZEG	lin. korr.	0,59	0,63	0,59	0,63	0,61	0,67	0,58	0,54	0,62	0,60	1		
RTPT	lin. korr.	0,09	0,12	0,12	0,16	0,13	0,14	0,16	0,15	0,16	0,15	0,23	1	
HTPT	lin. korr.	0,20	0,12	0,15	0,17	0,22	0,15	0,15	0,18	0,15	0,22	0,28	0,24	1
KPT	lin. korr.	0,178	0,16	0,17	0,21	0,22	0,18	0,20	0,21	0,20	0,23	0,32	0,81	0,77

Forrás: SPSS adattábla

A táblázatban látható korrelációk kivétel nélkül szignifikánsak, a szignifikancia szintek <0,001 értéket mutatnak, a kapcsolatok pozitív irányúak, erősségük pedig 0,087 és 0,807 között alakul. Az erőforrás- és képességteljesítmény pillérek között az együtthatók értékei 0,152 és 0,514 között alakulnak, és az esetek döntő többségében gyenge kapcsolati erősséget, ritkábban nincs és közepes kapcsolati erősséget jelölnek ki. A Miller-féle konfigurációelméletből következik ezen változók bizonyos szintű összefüggése. 0,40 vagy afeletti korrelációs együtthatókat csak a termék és a termelés (0,51), a humán tőke és a stratégia (0,45), a hazai piac és a nemzetköziesedés (0,41), a döntéshozatal és a termelés (0,41), valamint a döntéshozatal és az együtműködés pillérek között találunk

(0,40), míg 0,20 vagy azalatti kapcsolati erősségeket az online jelenlét és az együttműködés (0,15), az online jelenlét és a humán tőke (0,186), az online jelenlét és a döntéshozatal (0,20), valamint az online jelenlét és a termék (0,20) pillérek között. Szembetűnő a nincs/gyenge kapcsolati erősségek esetén az online jelenlét pillér gyakori előfordulása, ez valószínűleg az online jelenlét pillér változóinak többi változóhoz képest eltérő kvantifikációs metódusából következik. Az összesített erőforrás- és képességteljesítmény változó értelemszerűen erősen építkezik a pillérekre, a korrelációs együtthatók által jelzett relatíve magas kapcsolati erősségek (0,541-0,675) a táblázatból is szembe tűnnek.

Hasonló összefüggéseket állapíthatunk meg a pénzügyi teljesítmény esetén is: a rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény változók között gyenge kapcsolati erősség (0,24), a kombinált pénzügyi teljesítmény és annak alindexei között pedig magas kapcsolati erősség (0,77 és 0,81) azonosítható. A 18. táblázatban a legalacsonyabb jellemző kapcsolati erősségeket (0,09 és 0,22 közötti nincs/gyenge kapcsolati erősségek) a kombinált pénzügyi teljesítmény alindexei és az erőforrás- és képességteljesítmény pillérek között találhatjuk. Ennél némiképpen magasabb (de a gyenge kapcsolati erősséget nem meghaladó) összefüggéseket állapíthatunk meg az összesített erőforrás- és képességteljesítmény változó és a kombinált pénzügyi teljesítmény között (0,32), valamint az összesített erőforrás- és képességteljesítmény és a kombinált pénzügyi teljesítmény alindexei között (0,23 és 0,28).

5.3 A családi és a nem-családi részminták leíró statisztikai

jellemzése

A családi és a nem-családi KKV-k erőforrás- és képességteljesítményét, valamint pénzügyi teljesítményét hasonlítjuk össze a folytatásban, leíró statisztikai eszközökkel és elemi összefüggés kereső eljárásokkal. A következő 19., 20. és 21.-es táblázatokban összegyűjtöttem mindkét csoportra vonatkozó adatokat az eemzéshez .

19. táblázat: Az erőforrások és képességek összesített teljesítményének, valamint a kombinált pénzügyi teljesítménynek a leíró statisztikai jellemzése

	Családi KKV-k		Nem-családi KKV-k	
	Erőforrás- és képesség-teljesítmény	Kombinált pénzügyi teljesítmény	Erőforrás- és képesség-teljesítmény	Kombinált pénzügyi teljesítmény
N [db]	328	328	410	410
Minimumérték	1,7	0,0	1,5	0,0
Számtani átlag	4,6	4,0	4,8	4,1
Medián	4,5	3,9	4,8	4,0
Maximumérték	8,0	8,7	8,1	9,4
Mintaterjedelem	6,3	8,7	6,6	9,4
Tapasztalati szórás	1,1	2,0	1,2	2,2
Szórásnégyzet	1,3	3,8	1,4	5,0
K-S próba szignifikanciája	0,2	0,1	0,1	0,1
C stat.	0,1	-0,7	-0,4	-0,7
S stat.	0,2	0,1	0,0	0,2

Forrás: SPSS adattábla

Elsőként a 19. táblázat adatai között érdemes észrevenni azt, hogy a családi KKV-k összesített erőforrás- és képességteljesítményének 4,6-os számtani átlaga a mintában - 5,0%-kal elmarad a nem-családi vállalatok 4,8-as számtani átlagától, és az eltérés statisztikailag szignifikánsnak bizonyult (ANOVA $F = 7,892$, szign. = 0,005). A kombinált pénzügyi teljesítmény esetén is a 3,9-es számtani átlaggal a családi KKV-k - 2,8%-kal alacsonyabb eredményt értek el a nem-családi KKV-k 4,1-es értékéhez képest, de ez az eltérés nem bizonyult szignifikánsnak (ANOVA $F = 0,517$, szign. = 0,472). Ezek az eredmények, különösen az erőforrások- és képességek összesített teljesítményében kimutatható szignifikáns különbség, arra ösztönöznek bennünket, hogy megvizsgáljuk az erőforrás- és képességteljesítmény pillérek értékeinek alakulását is a két részmintában. A pillérek értékeit az alábbi 20. táblázatban láthatjuk.

20. táblázat: Az erőforrás- és képességpillérek teljesítményének leíró statisztikai jellemzése a részmintákban

	Családi KKV-k									
	HAZAI PIAC	EGYÜTT-MŰKÖDÉS	NEMZETKÖZIESEDES	HUMÁN TŐKE	TER-MÉK	TERME-LÉS	MARKE-TING	ONLINE JELEN-LÉT	DÖNTÉS-HOZATAL	STRATÉGIA
N [db]	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328
Minimumérték	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
Számtani átlag	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4
Medián	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,4	0,4
Maximumérték	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	0,9
Mintaterjedele m	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,9	1,0	1,0	0,9
Tap. szórás	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2
Szórásnégyzet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
K-S próba szignifikanciája	0,002	<0,001	0,002	<0,001	<0,001	0,002	<0,001	<0,001	0,001	<0,001
C stat.	-0,591	-0,488	0,016	-0,057	0,011	-0,183	-0,152	-0,873	-0,573	-0,598
S stat.	0,102	-0,045	0,087	0,634	0,531	0,201	0,267	-0,400	0,247	0,263
	Nem-családi KKV-k									
	HAZAI PIAC	EGYÜTT-MŰKÖDÉS	NEMZETKÖZIESEDES	HUMÁN TŐKE	TER-MÉK	TERME-LÉS	MARKE-TING	ONLINE JELEN-LÉT	DÖNTÉS-HOZATAL	STRATÉGIA
N [db]	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410
Minimumérték	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
Számtani átlag	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Medián	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5
Maximumérték	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0
Mintaterjedele m	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	0,8	1,0	1,0	1,0
Tap. szórás	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2
Szórásnégyzet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	0,035	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,005
C stat.	-0,567	-0,648	-0,002	-0,582	-0,252	0,193	-0,319	-0,637	-0,672	-0,476
S stat.	-0,170	0,058	0,031	0,326	0,532	0,387	0,179	-0,422	0,174	0,110

Forrás: saját szerkesztés.

Az 20. táblázat alapján egyértelműen megállapítható, hogy a családi vállalatok erőforrás- és képességteljesítmény pilléreinek átlagai mind a 10 esetben elmaradnak a nem-családi vállalatok erőforrás- és képességteljesítmény pilléreinek átlagaitól a mintában. A családi vállalatok lemaradása ezekben a teljesítményszempontokban -10,8% és -0,2% között alakul. Az eltérések közül a jelentősebbek – négy pillér esetén –szignifikánsnak is bizonyultak: a családi vállalatok lemaradása a hazai piac erőforrás- és

képességteljesítmény pillér számtani átlaga esetén a legjelentősebb, -10,8%-os (ANOVA $F = 16,207$, szign. $<0,001$), a döntéshozatal pillér esetén -8,2% (ANOVA $F = 6,070$, szign. $= 0,014$), a stratégia pillér esetén -6,3% (ANOVA $F = 4,628$, szign. $= 0,032$), a nemzetköziesedés pillér esetén -6,0% (ANOVA $F = 5,181$, szign. $= 0,023$) a nem-családi KKV-k megfelelő teljesítményszempontjainak számtani átlagához képest. Más pillérek esetén a családi KKV-k lemaradása ennél kisebb mértékű és statisztikailag nem szignifikáns: az online jelenlét pillér esetén -4,4% (ANOVA $F = 1,280$, szign. $= 0,258$), a humán tőke pillér esetén -4,3% (ANOVA $F = 1,965$, szign. $= 0,161$), a termék pillér esetén -3,9% (ANOVA $F = 1,627$, szign. $= 0,202$), a termelés pillér esetén -3,3% (ANOVA $F = 2,062$, szign. $= 0,151$), a marketing pillér esetén -2,8% (ANOVA $F = 1,275$, szign. $= 0,259$), az együttműködés pillér esetén -0,2% (ANOVA $F = 0,005$, szign. $= 0,942$). A családi KKV-k ugyan az összesített erőforrás- és képességteljesítményben is és minden pillérben is alulmúlják nem-családi párjaikat a mintában, de vajon hasonló összefüggéseket találunk a kombinált pénzügyi teljesítmény alindexei esetén is (21. táblázat)?

21. táblázat: A rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény leíró statisztikai jellemzése a családi és a nem-családi részmintákban

	Családi KKV-k		Nem-családi KKV-k	
	RTPT	HTPT	RTPT	HTPT
N [db]	328	328	410	410
Minimumérték	0,0	0,0	0,0	0,0
Számtani átlag	1,9	2,0	2,1	2,0
Medián	1,9	2,0	2,1	2,0
Maximumérték	4,7	4,9	5,0	5,0
Mintaterjedelem	4,7	4,9	5,0	5,0
Tapasztalati szórás	1,3	1,2	1,4	1,4
Szórásnégyzet	1,8	1,4	2,1	1,8
K-S próba szignifikanciája	$<0,001$	0,2	$<0,001$	$<0,001$
C stat.	-1,1	-0,7	-1,1	-1,0
S stat.	0,1	0,1	0,1	0,2

Forrás: saját szerkesztés.

A családi KKV-k részmintájában a rövid távú pénzügyi teljesítmény számtani átlaga 1,9, mely -6,3%-kal alacsonyabb, mint a nem-családi KKV-ké, azonban az eltérés nem bizonyult szignifikánsnak (ANOVA $F = 1,569$, szign. $= 0,211$). A hosszú távú pénzügyi

teljesítmény számtani átlaga pedig a családi KKV-k +0,9%-kal magasabb, igaz, ez a különbség sem szignifikáns (ANOVA F = 0,032, szign. = 0,857). Mindkét érték esetén érdekes az, hogy a mediánok viszont a nem-családi vállalatok esetén magasabbak. Érdeemes észrevenni továbbá azt is, hogy a pénzügyi teljesítmény alindexek tapasztalati szórása a nem-családi részmintában mindkét alindex esetén magasabb, mely a családi vállalatok pénzügyi teljesítményének nagyobb fokú kiegyensúlyozottságára utal.

Az eredmények érdekesek abból a szempontból, hogy a családi vállalatok szignifikánsan alacsonyabb összesített erőforrás- és képességteljesítménye láthatóan nem jár együtt szignifikánsan alacsonyabb pénzügyi teljesítménnyel is a mintában. Mindez arra ösztönöz bennünket, hogy a családi és nem-családi vállalatok eltéréseit az elemi erőforrás- és képességteljesítmény változók szintjén is megvizsgáljuk. A leíró statisztikai jellemzés táblázatait terjedelmi okokból a doktori értekezés törzsszövegén kívül a 3.-as számú függelékben helyeztem el, de álljon itt egy, a legfontosabb eredményeket összefoglaló táblázat (22. táblázat):

22. táblázat: Az elemi erőforrás- és képességteljesítmény változók számtani átlagainak eltérései a családi és a nem-családi KKV-k összehasonlításában

A családi KKV-k esetén...	
<i>szignifikánsan alacsonyabb:</i>	
HAZAI PIAC2 -19,6%-kal (ANOVA F = 12,113, szign. <0,001)	HUMAN4 -18,1%-kal (ANOVA F = 5,066, szign. = 0,025)
DONTES3 -17,6%-kal (ANOVA F = 15,124, szign. <0,001)	ONLINE4 -14,7%-kal (ANOVA F = 7,543, szign. = 0,006)
HAZAI PIAC1 -14,3%-kal (ANOVA F = 11,497, szign. <0,001)	NEMZ3 -14,2%-kal (ANOVA F = 7,976, szign. = 0,005)
STRATEGIA2 -10,7%-kal (ANOVA F = 5,683, szign. = 0,017)	NEMZ1 -10,7%-kal (ANOVA F = 3,950, szign. = 0,047)
TERMEK1 -9,3%-kal (ANOVA F = 5,894, szign. = 0,015)	DONTES4 -8,2%-kal (ANOVA F = 4,720, szign. = 0,030)
TERMEK4 -7,9%-kal (ANOVA F = 6,689, szign. = 0,010)	TERMELES1 -5,5%-kal (ANOVA F = 6,068, szign. = 0,014)
<i>alacsonyabb:</i>	
NEMZ2 -15,4%-kal (ANOVA F = 2,410, szign. = 0,121)	MARK5 -15,0%-kal (ANOVA F = 0,875, szign. = 0,350)
TERMELES3 -9,4%-kal (ANOVA F = 0,858, szign. = 0,355)	MARK4 -9,3%-kal (ANOVA F = 2,311, szign. = 0,129)
EGYUTT1 -5,9%-kal (ANOVA F = 0,846, szign. = 0,358)	STRATEGIA3 -5,8%-kal (ANOVA F = 2,565, szign. = 0,110)
HAZAI PIAC5 -4,8%-kal (ANOVA F = 1,744, szign. = 0,187)	HUMAN3 -4,4%-kal (ANOVA F = 0,522, szign. = 0,470)
MARK6 -4,4%-kal (ANOVA F = 0,826, szign. = 0,364)	EGYUTT4 -4,3%-kal (ANOVA F = 1,398, szign. = 0,237)
DONTES2 -3,8%-kal (ANOVA F = 0,824, szign. = 0,364)	HAZAI PIAC4 -3,4%-kal (ANOVA F = 0,289, szign. = 0,591)
TERMELES5 -3,3%-kal (ANOVA F = 0,951, szign. = 0,330)	HUMAN5 -3,1%-kal (ANOVA F = 0,827, szign. = 0,363)
HAZAI PIAC3 -2,7%-kal (ANOVA F = 1,435, szign. = 0,231)	DONTES1 -2,3%-kal (ANOVA F = 0,381, szign. = 0,537)
MARK2 -1,9%-kal (ANOVA F = 0,804, szign. = 0,370)	DONTES5 -1,8%-kal (ANOVA F = 0,128, szign. = 0,720)
STRATEGIA1 -1,7%-kal (ANOVA F = 0,346, szign. = 0,557)	ONLINE1 -1,4%-kal (ANOVA F = 0,073, szign. = 0,787)
ONLINE2 -1,4%-kal (ANOVA F = 0,073, szign. = 0,787)	ONLINE3 -0,9%-kal (ANOVA F = 0,011, szign. = 0,916)
TERMELES4 -0,1%-kal (ANOVA F = 0,001, szign. = 0,975)	

magasabb:

MARK1 +0,3%-kal (ANOVA F = 0,006, szign. = 0,937)

EGYUTT3 +1,0%-kal (ANOVA F = 0,038, szign. = 0,845)

HUMAN2 +2,3%-kal (ANOVA F = 0,450, szign. = 0,503)

NEMZ4 +5,2%-kal (ANOVA F = 1,279, szign. = 0,258)

TERMEK3 +9,5%-kal (ANOVA F = 0,325, szign. = 0,569)

MARK3 +0,7%-kal (ANOVA F = 0,027, szign. = 0,870)

STRATEGIA4 +1,2%-kal (ANOVA F = 0,066, szign. = 0,797)

TERMELES2 +2,8%-kal (ANOVA F = 0,050, szign. = 0,823)

TERMEK2 +6,5%-kal (ANOVA F = 0,284, szign. = 0,594)

EGYUTT2 +11,0%-kal (ANOVA F = 1,867, szign. = 0,172)

szignifikánsan magasabb:

nincs ilyen elemi erőforrás- és képességteljesítmény változó

Forrás: saját szerkesztés.

A 22. táblázat alkalmas arra, hogy a hazai piac, a döntéshozatal, a stratégia és a nemzetköziesedés erőforrás- és képességteljesítmény pillérek szignifikánsan alacsonyabb teljesítményét árnyaljuk kissé, hiszen látható, hogy nem minden ezekhez a pillérekhez kapcsolódó elemi változó esetén mutatható ki egységesen a lemaradás: a nemzetköziesedés 4-es változó (elhelyezkedés egyedisége) például +5,2%-kal magasabb, de a stratégia 4-es változó (hosszú távú proaktív stratégia egyedisége) számtani átlaga is kismértékben, +1,2%-kal a nem-családi vállalati számtani átlag felett alakul (igaz, egyik pozitív irányú eltérés sem szignifikáns).

Ugyanígy körvonalazódik a családi vállalatok néhány erőssége is. A hazai piac pillér alacsonyabb teljesítménye a módszertan értelmében a családi KKV-k erőteljes lokális piaci fókuszát jelenti, mely az erőteljes helyi gazdasági beágyazottság egy fokmérője. Az is látszik az eredmények alapján, hogy a családi KKV-k a mintában kevesebb partnerkapcsolatot ápolnak, viszont ezek az együttműködések hosszabb ideje tartanak. Némi előny mutatkozik a termék- és a folyamatinnovációk esetén is, ezek további vizsgálódást igényelnek, de valószínűsíthető, hogy a családi vállalatok nyitottabbak a DUI típusú, szerves (inkrementális) fejlődést lehetővé tevő változásokra, a stabilitás fenntartásának erőteljes igénye mellett. A termékegyediség és a marketingcsatornák nagyobb szintű szofisztikáltsága is arra utalnak, hogy a családi vállalatok erőteljesen fókuszálnak szűk rés piacokra.

A bemutatott eredmények (különösen az, hogy a családi vállalatok szignifikánsan alacsonyabb összesített erőforrás- és képességteljesítménye nem jár együtt szignifikánsan alacsonyabb pénzügyi teljesítménnyel, sőt, a hosszú távú pénzügyi teljesítmény esetén még kismértékű előny is mutatkozik) arra ösztönöznek, hogy a rendelkezésre álló változókat tovább vizsgáljuk egy komplex, paraméteres elemzési eljárás (bináris logisztikus regresszió) segítségével.

5.4 A családi KKV sajátosságok bináris logisztikus regresszió elemzése

A hipotézisek a családi és a nem-családi KKV-k erőforrás- és képességsajátosságainak kimutatását tűzik ki célul, kiegészítve a pénzügyi teljesítmény változóival és a kontrollváltozókkal. Az előző alfejezetben alkalmazott elemi megközelítés (ANOVA) segítségével képesek voltunk ugyan a családi és nem-családi sajátosságok azonosítására, de a többi változó együtthatásának kizárására nem. Emiatt, a folytatásban a bináris logisztikus regresszió alkalmazása mellett döntöttem (pl. Welsh et al., 2014; Wood, 2006), mert az lehetővé teszi a különböző erőforrás- és képességteljesítmény változók és más függő változók hatásának ceteris paribus (a többi változó hatását kiszűrve) kimutatását a családi vállalatokat jelölő kétkimenetű, kategorikus változó mentén (pl. Hopkins – Ferguson, 2014) még akkor is, ha a hibatag eloszlása logisztikus.

Az elemzés során a 45 db elemi erőforrás- és képességteljesítmény változó normalizált értékeit, a rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény változóit, valamint a logaritmizált cégekort vettem figyelembe független változóként, az iparági hovatartozást és a vállalat foglalkoztatott létszám alapú méretkategóriáját pedig – mindkettőt kétkimenetű változókká alakítva – kontrollváltozókként. A 23. táblázatban a referenciakategóriát zárójelben tüntettem fel a vonatkozó változó mögött, referenciakategóriaként vagy a legtöbb elemszámot tartalmazó részmintát választottam ki. A lehető legtöbb információ megőrzése érdekében a vizsgálatot kétlépésben hajtottam végre, elsőként backward módszerrel válogattam ki a szignifikáns változókat, majd azok bevonásával újra futtattam a regressziót enter módszerrel is.

Ellenőrzésképpen megvizsgáltam a VIF és a Durbin-Watson értékeket is, és megállapítható, hogy nem áll fenn multikollinearitás (VIF maximuma 3,070, Durbin-Watson értéke 1,940) (Babbie 2020). Az első bináris logisztikus regresszió általános képletét (Pituch – Stevens, 2015 alapján) az 1. egyenlet mutatja be:

$$\text{logit}(p) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_{47} X_{47} + \beta_{48} X_{48} + \beta_{49} Z_1 + \beta_{50} Z_2 + \varepsilon \quad (1)$$

ahol:

$\text{logit}(p)$ = annak a valószínűsége, hogy a KKV családi kisvállalat;

$X_1 - X_{48}$ = a bináris logisztikus regresszió független változói: 45 db elemi erőforrás- és képességteljesítmény változó, 1 db rövid (RTPT) és 1 db hosszú távú pénzügyi teljesítmény (HTPT) változó, 1 db logaritmizált cégkor;

$Z_1 - Z_2$ = a bináris logisztikus regresszió kontrollváltozói: iparág (G Kereskedelem és gépjárműjavítás), Vállalati méretkategória (5-9 fő foglalkoztatott létszám);

ε = hibatag.

Az első, backward eljárással végrehajtott bináris logisztikus regresszió elemzés eredményeként 13 db szignifikáns magyarázó változót találtam (11 db elemi erőforrás- és képességteljesítmény változó, 1 db hosszú távú pénzügyi teljesítmény, 1 db logaritmizált cégkor). Második lépésben hajtsuk végre a bináris logisztikus regresszió elemzést ismét, de ezúttal enter módszerrel, csak az első lépés szignifikáns változóinak bevonásával, megőrizve mindkét kontrollváltozót (hatásaiknak kiszűrése érdekében). A második bináris logisztikus regresszió általános képletét (Pituch – Stevens, 2015 alapján) a 2. egyenlet mutatja be:

$$\text{logit}(p) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_{12} X_{12} + \beta_{13} X_{13} + \beta_{14} Z_1 + \beta_{15} Z_2 + \varepsilon \quad (2)$$

ahol:

$\text{logit}(p)$ = annak a valószínűsége, hogy a KKV családi kisvállalat;

$X_1 - X_{13}$ = a bináris logisztikus regresszió független változói: TERMÉK1, TERMÉK4, TERMELÉS4, HUMÁN TŐKE4, DÖNTÉSHOZATAL3, EGYÜTTMŰKÖDÉS1, EGYÜTTMŰKÖDÉS2, HAZAI PIAC2, MARKETING1, TERMELÉS1, TERMÉK2, hosszú távú pénzügyi teljesítmény (HTPT), logaritmizált cégkor;

$Z_1 - Z_2$ = a bináris logisztikus regresszió kontrollváltozói: iparág (G Kereskedelem, gépjárműjavítás), Vállalati méretkategória (5-9 fő foglalkoztatott létszám);

ε = hibatag.

A két vizsgálat közül (a relevancia, a terjedelem és a levon következtetések miatt) csak a 2. regresszióelemzés eredményeit közlöm részletesen (23. táblázat). A modell általános jellemzői (magyarázó erő, -2 Log likelihood, konstans érték és elemszám) a táblázat alatt láthatóak. A modell együtthatóira számított omnibusz tesztek χ^2 értékei 125,295, a df 30,

a p pedig <0,001. Ezen kívül a Hosmer és Lemeshow teszt p értéke 0,869, a klasszifikációs tábla helyes találati aránya 64,6%-ra javul, azaz a logisztikus regresszió modell jósága elfogadható. A Nagelkerke R² alapján a modell a variancia 20,9%-át magyarázza, ami elfogadható szintnek minősíthető a társadalomtudományi kutatások területén.

Az 23. táblázat többi részében az exponenciális béta és szignifikancia értékek találhatóak meg, amelyek ceterius paribus esélyhányadosként értelmezhetőek, azaz azt mutatják meg, hogy hányszoros eséllyel lesz egy KKV családi vállalat az adott változó mellett, a többi tényező hatását kiszűrve.

23. táblázat: A családi KKV-kat jelölő kétkimenetű változó bináris logisztikus regresszióelemzésének eredményei

Független és kontroll változók	Szig.	Exp(B)
HTPT hosszú távú pénzügyi teljesítmény	0,020	1,174**
TERMÉK1 termékinnováció	0,011	0,473**
TERMÉK4 termék, szolgáltatás egyedisége, és a folyamatos innováció	0,045	0,464**
TERMELÉS4 IKT eszközök alkalmazása	0,093	1,820*
HUMÁN TŐKE4 ösztönzési rendszerek alkalmazása	0,077	0,557*
DÖNTÉSHOZATAL3 információmegosztás	0,002	0,421***
LN cégkor	<0,001	2,652***
EGYÜTTMŰKÖDÉS1 gazdasági és innovációs együttműködések száma	0,015	0,341**
EGYÜTTMŰKÖDÉS2 együttműködések idejének aránya a cégalapítás óta eltelt időhöz képest	0,005	2,298***
HAZAI PIAC2 cég piaci versenyének jellemző szintje	<0,001	0,332***
MARKETING1 termékek/szolgáltatások egyedisége	0,083	1,632*
TERMELÉS1 KKV technológiájának szintje magyarországi viszonylatban	0,099	0,417*
TERMÉK2 termék/szolgáltatás bevezetésével vagy javításával kapcsolatos tevékenységek	0,002	2,930***
Ágazat A Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,205	2,116
Ágazat B Bányászat, kőfejtés (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,999	<0,001
Ágazat C Feldolgozóipar (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	<0,001	2,333***
Ágazat E Vízellátás, szennyvíz kezelés, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,975	1,040
Ágazat H Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,004	2,975***
Ágazat I Szállítás, raktározás (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,126	1,700
Ágazat J Információ, kommunikáció (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,173	0,478
Ágazat K Pénzügyi, biztosítási tevékenység (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,717	0,629
Ágazat L Ingatlanügyek (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,544	0,686
Ágazat M Szakmai, tudományos műszaki tevékenység (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,913	0,968

Független és kontroll változók	Szig.	Exp(B)
Ágazat N Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,588	1,253
Ágazat O közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,445	1,709
Ágazat P Oktatás (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,488	2,085
Ágazat Q Humán egészségügyi, szociális ellátás (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,999	<0,001
Ágazat R Művészet szórakoztatás, szabadidő (G Kereskedelem, gépjárműjavítás)	0,168	0,201
Méretkategória 10-49 fős KKV (5-9 fős mikrovállalatok)	0,908	0,978
Méretkategória 50-249 fős KKV (5-9 fős mikrovállalatok)	0,727	0,895

Nagelkerke $R^2 = 0,209$, Cox & Snell $R^2 = 0,156$, -2 Log likelihood = 908,042, Konstans = -2,224, n = 738 db.

* 10%-on, ** 5%-on, *** 1%-on szignifikáns (kétoldali)

Forrás: saját szerkesztés.

Jelentős különbségek találhatók a cégkor, a hosszú távú pénzügyi teljesítmény, valamint az erőforrások és képességek 11 db elemi teljesítményváltozója esetében. A családi KKV-kra vonatkozó főbb megállapítások öt csoportba sorolhatók:

- Hosszú távú pénzügyi teljesítmény: a magasabb HTPT inkább a családi KKV-kra jellemző.
- Innovációs intenzitás: alacsonyabb szintű a termék (TERMÉK1) és a folyamatos innováció (TERMÉK4).
- Adminisztratív eljárások: nem jellemző a teljesítményértékelési és javadalmazási rendszerek alkalmazása (HUMÁN TŐKE4), kismértékű az információmegosztás (DÖNTÉSHOZATAL3) és magasabb szintű az IKT eszközök alkalmazása (TERMELÉS4).
- Magasabb cégkor: a családi KKV-kat inkább jellemzi a magasabb cégkor.
- Üzleti működési terület: kevésbé kiterjedt értékesítési piacok, inkább helyi gazdasági fókusz (HAZAI PIAC2), kevesebb gazdasági és innovációs együttműködés (EGYÜTTMŰKÖDÉS1), de a meglévő partnerkapcsolatok tartósabbak (EGYÜTTMŰKÖDÉS2).

Erős kapcsolat mutatható ki a családi KKV-kat jelölő kétkimenetű függő változó és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény (HTPT, 1,174-es esélyhányados) között, míg a rövid távú pénzügyi teljesítmény (RTPT) nem bizonyult szignifikánsnak. Ez az eredmény összhangban van Cheng (2014) megállapításaival, aki – az USA empirikus

eredményekhez hasonlóan – Kínában is kimutatta a családi vállalatok magasabb pénzügyi teljesítményét a nem-családi vállalatokkal összehasonlítva. Az eredmények hasonlóak Miroshnychenko et al. (2020) tanulmányában is, aki a családi vállalatok magasabb növekedési ütemét azonosította.

Az eredmények azt mutatják, hogy a családi vállalatok innovációs intenzitása alacsonyabb, mint a nem-családi vállalatoké; a termékinnováció (TERMÉK1, 0,473 esélyhányados) és a folyamatos innováció (TERMÉK4, 0,464 esélyhányados) esetén is. Ez összhangban van a "képesség-akarat paradoxonnal", mivel a konzervatív családi vállalatok a stabilitás és a hosszú távú orientáció érdekében hozzák stratégiai döntéseiket, és vonakodnak a túl kockázatosnak tűnő, radikális innovációktól. Olyan fejlesztések mellett hajlandóak elkötelezni magukat, amelyek támogatják a vállalat túlélését és a család jólétét. Chrisman et al. (2015) is megállapítják azt, hogy a családi vállalatok magasabb innovációs képességgel és alacsonyabb innovációs hajlandósággal rendelkeznek.

Az adminisztratív eljárások tekintetében megállapítást nyert, hogy a jól szofisztikált teljesítményértékelési és javadalmazási rendszerek alkalmazása kevésbé jellemzi a családi KKV-kat (HUMÁN TŐKE4, 0,557 esélyhányados). Az információmegosztás 0,421-es esélyhányadosa (DÖNTÉSHOZATAL3) azt jelenti, hogy a családtagok között valószínűleg olyan konfliktusok is vannak, amelyek a "kívülállókkal" való alacsonyabb szintű információmegosztáshoz vezetnek (Carlock – Ward, 2001). Emellett az is jellemző, hogy a családtagok részvétele a vállalatban alacsony szinten formalizált HR-rutinokhoz (pl. toborzás, kiválasztás, kompenzáció) és HR következetlenségekhez vezet. A családi KKV-kban 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 családon belül vagy a nem családi alkalmazottakkal (Poza – Daugherty, 2014), különösen a megfelelő HR-gyakorlatokat nélkülöző vállalatok esetében. Ez az úgynevezett bifurkációs torzítás (Combs et al., 2018), melynek mértéke a szülők gyermekeik iránti „rajongásának” mértékével szorosan összefügg (Kidwell et al., 2018). A hiányos HR-folyamatok és konfliktusok ellenére a családi vállalatok munkavállalói körében a munkával való elégedettség magasabb szintje egyértelműen kimutatható (Qerbach et al., 2020). Továbbá, az IKT eszközök alkalmazása (TERMELÉS4, 1,820 esélyhányados) magasabb szintűnek bizonyult a családi KKV-k körében. Ez támogatja a

családon belüli döntéshozatali folyamatot, a rugalmasságot, és csökkenteni hivatott a túlságosan bürokratikus eljárásrendeket (Kellermanns – Eddleston, 2004).

Szignifikáns eredményt mutat a cégkor is, mely magasabbnak bizonyult a családi KKV-k esetén (LN cégkor, 2,975 esélyhányados). Ez azt jelenti, hogy a családi vállalatok hosszú távú jövőképeket követnek, a stabilitásra való erőteljes törekvéssel pedig igyekeznek minimalizálni a hazardírozást és a csődveszélyt (összhangban Miller – Le Breton-Miller, 2005; valamint Lohe – Calabrò, 2017 eredményeivel), így a vállalkozás élettartama hosszabb. A családi vállalati vezetők a döntések meghozatalakor a hosszú távú következményekre összpontosítanak, és különös figyelmet fordítanak a tetteik jövőbeli hatásainak előrejelzésére (Lumpkin et al., 2010). A hosszú távú stabilitás és kiszámíthatóság a családi vállalatok fontos jellemzője az ügyfélcsoportok, a termékforgalom, a pénzügyek és a humán tőke menedzselésében is (Colli – Rose, 2008). Az eredmények azt mutatják, hogy a családi KKV-kra kevésbé jellemző a gazdasági és innovációs együttműködések magas száma (EGYÜTTMŰKÖDÉS1, 0,341 esélyhányados), de ezzel párhuzamosan a meglévő kapcsolatokat szignifikánsan hosszabb ideig ápolják (EGYÜTTMŰKÖDÉS2, 2,298 esélyhányados). Az eredmények összhangban vannak Poza és Daugherty (2014) megállapításával, akik szerint a családi vállalatok a legtöbb partnerrel képesek baráti kapcsolatokat fenntartani, így rugalmasan tudnak reagálni a piaci változásokra. Az ügyfélkapcsolatokban és az ügyféllojalítás kiépítésében a “családiasság” előnyként való kommunikálhatóságáról számos tanulmány szól (Carrigan – Buckley, 2008; Orth – Green, 2009), de Miller és Le Breton-Miller (2003) ugyanerről az értéklánc partnerekkel 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 minta családi KKV-i is markánsan a helyi piacra koncentrálnak (HAZAI PIAC2, 0,332 esélyhányados), szemben a regionális, a nemzeti vagy a nemzetközi piacokkal. A helyi beágyazottság segíthet leküzdeni az induláskor jelentkező forráshiányt (likviditási csapdát) és a vállalati életciklus későbbi szakaszaiban is rendszeresen jelentkező, átmeneti nehézségeket (Bird – Wennberg, 2014; Fendri – Nguyen, 2019). Az eredmények alapján megállapítható, hogy a családi KKV-k a vállalkozási tevékenység földrajzi kiterjedtsége szempontjából kisebb léptékű tevékenységet folytatnak, ami azért is érthető, mert a távolság veszélyeztetheti a családi felügyelet érvényesítését. A terjeszkedés elkerülhetetlenül azzal jár, hogy több képzett, nem családi vezetőt kell alkalmazni, ami

akarva-akaratlanul is csökkenti a családi kontrollt a vezetésben (Hennart et al., 2017). Másrészt, ha több generáció dolgozik együtt a vállalatban, az növeli a kockázatvállalást és a terjeszkedés lehetőségét (Dou et al., 2019). Más irodalmak a családi KKV-k magas helyi-közösségi beágyazottsága (Dekker – Hasso, 2016) mellett, a helyi társadalom pénzügyi és nem-pénzügyi dimenziókban (Kalm – Gomez-Mejia, 2016) értelmezett jólétének emelésében betöltött szerepéről (Lumpkin – Bacq, 2021) egyaránt beszámolnak, városias és rurális térségekben egyaránt (Baù et al., 2019).

Ami a kontrollváltozókat illeti, nem mutatható ki szignifikáns összefüggés a vállalati méretkategóriák mentén. Két olyan ágazat van, ahol a G Kereskedelem, gépjárműjavításhoz képest szignifikáns sajátosságok azonosíthatók: a C feldolgozóiparban és a H szállítás, raktározás területén inkább található családi KKV-k (2,333 és 2,975 esélyhányadosokkal) a mintában.

5.5 A családi KKV sajátosságok klaszterelemzése

A regresszióelemzés során a cél kimondottan a családi és nem-családi KKV sajátosságok összehasonlítása, a családi vállalati jellegzetességek feltárása volt, a teljes minta alapján. A következő vizsgálatba viszont csak a családi vállalati részmintát vonom be, ahogyan azt a szakirodalmak egy része is javasolja. Ugyanis a családi vállalatok csoportja heterogén képet mutat, így a családi vállalatok egymáshoz mért különbségeit is érdemes lehet vizsgálni (Daspit et al., 2021; Wieszt – Drótos, 2018). Klaszterelemzés segítségével vizsgálom azt, hogy a családi KKV-k körén belül milyen erőforrás- és konfigurációk mutathatók ki.

A nem hierarchikus (K-közepű) klaszterelemzés módszere kimondottan alkalmas a feladat megoldására, ahogyan azt más GCP tanulmányok is megállapítják (Moreno-Gómez – Lafuente, 2019; Rideg et al., 2023). A hivatkozott források segítenek a klaszterképző változók meghatározásában is, ezek az eszközarányos megtérülés (hányados (Ft/Ft), dimenzió nélkül), a foglalkoztatottak létszáma (mértékegysége: fő) és a cégkor (mértékegysége: év). Az 24. táblázatban a klaszterképző változók leíró statisztikai jellemzése látható:

24. táblázat: Az eszközarányos megtérülés, a foglalkoztatottak létszáma és a cégkor leíró statisztikai jellemzése a családi KKV részmintában (328 KKV)

	ROA	Létszám	Cégkor
N [db]	328	328	328
Minimumérték	-0,669	5,000	4,821
Számtani átlag	0,072	22,920	20,815
Medián	0,047	13,000	22,021
Maximumérték	0,910	237,000	32,110
Mintaterjedelem	1,579	232,000	27,289
Tapasztalati szórás	0,135	29,189	6,836
Szórásnégyzet	0,018	852,021	46,728
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	11,830	18,434	-0,716
<i>S</i> stat.	1,659	3,834	-0,482

Forrás: saját szerkesztés.

A leíró statisztikák alapján látható, hogy a klaszterképző változók eloszlásai (és általában a statisztikai tulajdonságok is) igen eltérőek. A ROA esetén a számtani átlag és a medián relatív eltérése igen magas (ahogyan az a pénzügyi teljesítményadatok esetén általában is gyakori), illetve szembeűnő az eloszlás extrém csúcsossága. A létszám esetén is magas a számtani átlag és a medián különbsége, az eloszlásban pedig az értékek erőteljes jobboldali aszimmetriája (baloldali tömörödése) tapasztalható. A cégkor eloszlása hasonlít a normális eloszláshoz, de szembeűnő az alacsonyabb cégkorról jellemezhető KKV-k előfordulásának alacsonyabb relatív gyakorisága. Az alapvető statisztikai tulajdonságok erőteljes különbözőségei rendkívüli módon befolyásolják a K-közepű mintametszés eredményeit is, ezért az elemzés végrehajtása előtt a klaszterképző metrikus változókat 10-10-10 db, egyenlő részmintaelemszámú csoportba osztottam és a klaszterképzést az így létrehozott új, ordinális változókkal hajtottam végre.

A K-közepű mintametszés egyik fontos problémája, hogy az nem nyújt segítséget a létrehozandó klaszterek kívánatos számának meghatározásában, pedig az eredmények alakulása szempontjából ez is igen sarkalatos kérdés. Iránymutatást jelenthet az, ha elsőként megvizsgáljuk a létrehozandó klaszterek kívánatos számát hierarchikus klaszterelemzéssel, Ward eljárással, a négyzetes euklideszi távolság alapján, majd leolvassuk az agglomerációs táblázatban az összevonási értékeinek alakulását és megtekintjük a dendogramot. Az agglomerációs táblázat vizsgálata alapján maximum 7

db klaszter létrehozatala javasolt. A dendrogram szerint 2, 3, 4, 6, 8, 14 klaszter képzése releváns. A két vizsgálat közös következményeként a 6 db klaszter létrehozatala mellett döntöttem és a klaszterképzést a bemutatott ordinális változókkal ténylegesen is végrehajtottam. Az 25. táblázatban a kialakított csoportok kvantitatív jellemzése látható (az erőforrás- és képességteljesítmény változók (az összesített és a pillérek), valamint a klaszterképző változók csoportra számított átlagai). Fontos megjegyezni, hogy a táblázat készítése előtt az ordinális klaszterképző változókat visszaalakítottam metrikus változókká.

25. táblázat: Klaszterelemzés (328 családi KKV)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Teljes minta
	klaszter	klaszter	klaszter	klaszter	klaszter	klaszter	
<i>Klaszterképző változók (ROA, fogl. létszám, cégkor)</i>							
ROA [-]	0,008	-0,018	0,109	-0,003	0,175	0,164	0,072
Fogl. létszám [fő]	7,300	9,460	42,760	40,950	1<0,001	24,150	22,918
Cégkor [év]	25,140	12,701	18,070	25,125	15,709	27,755	20,815
<i>Nem-klaszterképző változók (erőforrások-képességek, versenyképesség)</i>							
Összes. RBV teljesítmény [0-10]	4,172	4,245	4,885	4,981	4,575	4,552	4,581
Hazai piac és verseny pillér [0-1]	0,369	0,428	0,467	0,488	0,414	0,431	0,435
Együttműködés pillér [0-1]	0,435	0,408	0,525	0,528	0,441	0,517	0,477
Nemzetköziesedés pillér [0-1]	0,407	0,410	0,499	0,526	0,468	0,445	0,461
Humán tőke pillér [0-1]	0,447	0,427	0,447	0,482	0,458	0,432	0,449
Termék pillér [0-1]	0,423	0,454	0,468	0,479	0,483	0,431	0,457
Termelés pillér [0-1]	0,433	0,419	0,485	0,519	0,455	0,459	0,463
Marketing pillér [0-1]	0,433	0,456	0,464	0,490	0,477	0,440	0,461
Online jelenlét pillér [0-1]	0,413	0,437	0,564	0,553	0,473	0,454	0,484
Döntéshozatal pillér [0-1]	0,386	0,365	0,494	0,497	0,425	0,495	0,446
Stratégia pillér [0-1]	0,427	0,440	0,473	0,420	0,480	0,447	0,447
Részminták elemszáma [db]	46	57	50	62	54	59	328
Részminták elemszáma [%]	14,02	17,38	15,24	18,90	16,46	17,99	100,00

Megjegyzés: A **vastagon** szedett értékek az adott tényezőben hozott legmagasabb teljesítményt jelentik, a *dőlt betűvel* szedett értékek a legalacsonyabban teljesítő klasztert jelölik az adott tényező tekintetében.

Forrás: saját szerkesztés.

A táblázat alapján látható, hogy a klaszterképző változók egyenlő részmintaelemszámú csoportokba történő kategorizálásával sikeresen kezeltük a klaszterképző változók metrikus értékeinek extrém statisztikai jellemzőit és a statisztikai tulajdonságok különbözőségeit, ennek eredményeként a klaszterek létrehozatala során a K-közepű

mintametszés lényegesen egyenletesebb részmintaelemszámú csoportokat hozott létre, mint például Rideg et al. (2023) tanulmányában. Az egyes klaszterekben 46-62 KKV található (minta 14,02-18,90%-a). A ROA értéke a minta átlagához viszonyítva három klaszterben (1., 2., 4. klaszter) alacsonynak tekinthető, három klaszterben (3., 5., 6. klaszter) pedig magasnak. A foglalkoztatotti létszám esetén három alacsony (1., 2., 5. klaszter), egy közepes (6. klaszter) és két magas (3., 4. klaszter) átlagos értékekkel jellemezhető klaszter azonosítható. A cégkor mindegyik klaszterben magas (mint a minta egészében általánosságban is), de három klaszter (2., 3., 5. klaszter) esetén az egy üzleti generációnyi 20-25 éves cégkor alatti, három klaszterben (1., 4., 6. klaszter) pedig afeletti átlagos cégkor értékeket találunk. A folytatásban vizsgáljuk meg az egyes klaszterek sajátosságait külön-külön is! Az erőforrások és képességek teljesítményének minősítése során azokat a változókat, amelyek az adott klaszterre jellemző átlagos értéke a minta egészének átlagához képest -10%-kal vagy annál is jobban le van maradva „jelentős gyengeségnek” tekintetem, a -10% és -5% közötti lemaradást „gyengeség”-nek, -5% és 5% közötti értékeket „átlagos”-nak, az 5% és 10% közötti többletet „erősség”-nek, a 10%-os vagy annál is nagyobb mértékű pozitív irányú eltérést pedig „jelentős erősség”-nek. Ezek alapján összeállítható a 26. táblázat, mely a kimutatható erősségek-gyengeségek áttekintésében segít bennünket:

26. táblázat: Az erőforrás- és képességteljesítmény pillérek alakulása az [1-6] családi KKV klaszterekben, a minta átlagához képest

	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter	5. klaszter	6. klaszter
Összesített RBV teljesítmény	-8,93% alacsony	-7,33% alacsony	+6,64% magas	+8,73% magas	-0,13% közepes	-0,63% közepes
Hazai piac és verseny pillér	-15,17% jelentős gyengeség	-1,61% átlagos	+7,36% erősség	+12,18% jelentős erősség	-4,83% átlagos	-0,92% átlagos
Együttműködés pillér	-8,81% gyengeség	-14,47% jelentős gyengeség	+10,06% jelentős erősség	+10,69% jelentős erősség	-7,55% gyengeség	+8,39% erősség
Nemzetköziesedés pillér	-11,71% jelentős gyengeség	-11,06% jelentős gyengeség	+8,24% erősség	+14,10% jelentős erősség	+1,52% átlagos	-3,47% átlagos
Humán tőke pillér	-0,45% átlagos	-4,90% átlagos	-0,45% átlagos	+7,35% erősség	+2,00% átlagos	-3,79% átlagos
Termék pillér	-7,44% gyengeség	-0,66% átlagos	+2,41% átlagos	+4,81% átlagos	+5,69% erősség	-5,69% gyengeség
Termelés pillér	-6,48% gyengeség	-9,50% gyengeség	+4,75% átlagos	+12,10% jelentős erősség	-1,73% átlagos	-0,86% átlagos

	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter	5. klaszter	6. klaszter
Marketing pillér	-6,07% gyengeség	-1,08% átlagos	+0,65% átlagos	+6,29% erősség	+3,47% átlagos	-4,56% átlagos
Online jelenlét pillér	-14,67% jelentős gyengeség	-9,71% gyengeség	+16,53% jelentős erősség	+14,26% jelentős erősség	-2,27% átlagos	-6,20% gyengeség
Döntéshozatal pillér	-13,45% jelentős gyengeség	-18,16% jelentős gyengeség	+10,76% jelentős erősség	+11,43% jelentős erősség	-4,71% átlagos	+10,99% jelentős erősség
Stratégia pillér	-4,47% átlagos	-1,57% átlagos	+5,82% erősség	-6,04% gyengeség	+7,38% erősség	+0,00% átlagos

Forrás: saját szerkesztés.

Az 1. klaszter olyan családi KKV-kat foglal magában (46 db, a minta 14,02%-a), amelyekre relatíve magas cégkor, alacsony foglalkoztatotti létszám és ROA jellemző. Az erőforrások és képességek teljesítményét szemlélve megállapítható, hogy jelentős, -10%-ot is meghaladó lemaradás tapasztalható a hazai piac és verseny (-15,17%), az online jelenlét (-14,67%), a döntéshozatal (-13,45%) és a nemzetköziesedés (-11,71%) pillérek átlagos teljesítményében (a minta átlagához viszonyítva). További, de kisebb mértékű gyengeségeket találunk az együttműködés (-8,81%), a termék (-7,44%), a termelés (-6,48%) és a marketing (-6,07%) pillérek eseteiben, miközben a két átlagosnak tekinthető pillérének átlaga (a stratégia (-4,47%) és a humán tőke (-0,45%) lemaradás) is mintaátlag alatt vesz fel értéket. Az erőforrások és képességek összesített teljesítménye is alacsonynak tekinthető (-8,93%). Ebben a csoportban található meg a legalacsonyabb átlagos pillérértékek közül is ötöt. Ez a klaszter foglalja magában azokat a családi KKV-kat, amelyek valószínűleg már az életciklus hanyatló fázisában vannak. A magas cégkor esetleg a szükséges, de halogatott vagy esetleg már végrehajtott, de sikertelen vállalkozói generációváltást is jelezheti.

A 2. klaszter családi KKV-ira (57 db, a minta 17,38%-a) is jellemző az alacsony foglalkoztatotti létszám és az alacsony (a 6 klaszter összehasonlításában ráadásul a legalacsonyabb) ROA érték, viszont a többi klaszter összehasonlításában ez a csoport relatíve fiatal (átlagosan 12,701 év működési tapasztalat jellemezhető) cégeket foglal magában. Ennek a csoportnak az átlagos értékeit szemlélve három erőforrás- és képességteljesítmény pillér esetén tapasztalhatunk jelentős gyengeségeket a minta átlagához képest; a döntéshozatal (-18,16%), az együttműködés (-14,47%) és a nemzetköziesedés (-11,06%) lemaradása rendkívül jelentős. További két kisebb mértékű gyengeségekkel jellemezhető pillére (online jelenlét (-9,71%) és termelés (-9,50%))

mellett minden más erőforrás és képesség teljesítménye (humán tőke (-4,90%), hazai piac és verseny (-1,61%), stratégia (-1,57%), marketing (-1,08%), termék pillér (-0,66%)) hozzávetőlegesen átlagosnak tekinthető. Az erőforrások és képességek összesített teljesítménye is alacsonynak tekinthető (-7,33%). Ebben a klaszterben minden bizonnyal az alacsony szinten formalizált belső viszonyokkal rendelkező, lokális piacokra összepontosító, szakmai tapasztalatra alapított, megélhetési célú családi vállalatok találhatóak.

A 3. klaszter családi KKV-i (50 db, a minta 15,24%-a) magas ROA értékkel és foglalkoztatotti létszámmal, de még (a minta többi cégéhez képest) viszonylag alacsony, esetleg alacsony-közepes cégkora jellemző. Az erőforrások és képességek összesített teljesítménye is magas (+6,64%). A leírtakból következik, hogy ezt a csoportot az erőteljes menedzseri szemléletű, növekedésképes ötletre létrehozott, viszonylag fiatal, erőforrásokkal és képességekkel relatíve jól felvértezett, viszonylag jó pénzügyi teljesítményt produkáló, sikeres családi KKV-k alkotják. Az online jelenlét pillér átlaga ebben a csoportban a megmagasabb. Legjelentősebb erősségeik az online jelenlét (+16,53%), a döntéshozatal (+10,76%) és az együttműködés (+10,06%) jelentik, de további erősségeik is vannak a nemzetköziesedés (+8,24%), a hazai piac és verseny (+7,36%) és a stratégia (+5,82%) területein. A többi erőforrás és képesség teljesítménye hozzávetőlegesen átlagos (termelés (+4,75%), termék (+2,41%), marketing (+0,65%), humán tőke (-0,45%)).

A 4. klaszterbe 62 családi KKV tartozik (a minta 18,90%-a). Ezeket a cégeket – a többi csoporthoz viszonyítva – a legmagasabb összesített erőforrás- és képességteljesítmény-átlag (+8,73%), magas foglalkoztatotti létszám és magas cégkor mellett alacsony ROA átlag jellemez. Az erőforrás- és képességteljesítmény pillérek közül hét esetben ebben a csoportban találhatjuk meg a legmagasabb átlagokat, egy pillér esetén viszont (stratégia pillér) a legalacsonyabbat. A mintaátlaghoz képest értelmezve jelentős pozitív irányú eltéréseket tapasztalhatunk az online jelenlét (+14,26%), a nemzetköziesedés (+14,10%), a hazai piac és verseny (+12,18%), a termelés (+12,10%), a döntéshozatal (+11,43%) és az együttműködés (+10,69%) átlagai esetén. További – de kisebb mértékű – erősségeket jelentenek a humán tőke (+7,35%) és a marketing (+6,29%), míg a termék pillér átlagos (+4,81%), az említett stratégia pillér lemaradása a mintaátlaghoz képest -6,04%. Ebben a csoportban minden bizonnyal azokat a családi KKV-kat találjuk, akik túlbürokratizálódnak és orientációvesztettek, ez a magas erőforrás- és

képességteljesítményből, az alacsony stratégia pillérből és az alacsony pénzügyi teljesítményből egyenesen következik.

Az 5. klaszter 54 családi KKV-t foglal magában (a minta 16,46%-a). A klaszterképző változók alapján ezt a csoportot a legmagasabb átlagos ROA érték jellemzi, melyhez alacsony foglalkoztatott létszám és viszonylag alacsony (de a 2. klaszternél magasabb) cégkor társul. Az összesített erőforrás- és képességteljesítmény közepes szintű (a mintaátlagnál -0,13%-kal alacsonyabb), de ebben a csoportban két pillér esetén (termék és stratégia) is a legmagasabb átlagokat találhatjuk. A mintaátlaghoz képest kiemelkedően magas erősségeket és gyengeségeket az 5. klaszterben nem tudunk azonosítani, a jelentősenél kisebb mértékű gyengésséget az együttműködés (-7,55%), erősségeket a stratégia (+7,38%) és a termék (+5,69%) pillér jelentenek. Minden más erőforrás- és képességteljesítmény pillér értéke közel átlagosnak tekinthető (hazai piac és verseny (-4,83%), döntéshozatal (-4,71%), online jelenlét (-2,27%), termelés (-1,73%), nemzetköziesedés (+1,52%), humán tőke (+2,00%), marketing (+3,47%). A leírtak alapján ezt a csoportot közepes teljesítmény szinten harmonizált erőforrás- és képességkonfiguráció jellemzi, de a vállalat különböző területeit magas stratégiai képességekkel fogják össze, mely végső soron kiemelkedően magas ROA értékhez vezet. Mindez – figyelembe véve az alacsony foglalkoztatotti létszámot és a relatíve alacsony cégkort is – a lokális családi KKV-k azon körét jelöli ki, amelyek szegletpiacokra koncentrálnak. A szeglet a szegmens egészének forgalmához képest alacsony növekedési képességekkel, de magas eszközarányos adózott eredményhez vezet.

A 6. klaszter vállalatait (59 családi KKV, a minta 17,99%-a) is közepes összesített erőforrás- és képességteljesítmény jellemez (mindössze -0,63%-kal marad el a mintaátlagtól), melyhez meglehetősen magas (de az 5. klaszter átlagánál alacsonyabb) ROA érték, közepes foglalkoztatotti létszám és kiemelkedően magas (27,7év) cégkor jellemez (ez a legmagasabb átlagos érték a 6 klaszter összevetésében). Ennek a csoportnak is meglehetősen harmonizált az erőforrás- és képességszerkezete, benne sok átlagos (marketing (-4,56%), humán tőke (-3,79%), nemzetköziesedés (-3,47%), hazai piac és verseny (-0,92%), termelés (-0,86%), stratégia (+0,00%)) érték mellett két alacsony (online jelenlét (-6,20%), termék (-5,69%)) és két magas (együttműködés (+8,39%), döntéshozatal (+10,99%)) átlagos pillérrel találhatunk. A harmonizált erőforrás- és képességszerkezet ebben a klaszterben formalizáltabb szervezeti rutinokkal párosul, a magas együttműködési képességek az outside-in, kapcsolati hálóból táplálkozó

üzleti modellt jeleznek, miközben a termék és az online jelenlét erőforrások és képességek alacsony szintűek. Ezek a családi KKV-k nagy eséllyel legalább egy generációváltást már sikeresen lemenedzselték.

A feltárt jellegzetességeket az 27. táblázatban foglaltam össze. A kritikus tulajdonságok és az elemzés tapasztalatai alapján az 1. klasztert a „hanyagolt lemaradó” családi KKV-k csoportjának neveztem el. A 2.-es klasztert a „lokális túlélők” elnevezést kapta. A 3. klasztert a „sikeresek”-nek neveztem, a 4. klasztert az „orientációvesztett túlbürokratizáltak”-nak, az 5. klasztert a „szegletpiaci stratégiák”-nak, a 6. klasztert pedig a „formalizált harmonizáltak”-nak. A 27. táblázatban az oszlopok a klasztereket jelölik.

27. táblázat: A családi KKV klaszterek fő erősségeinek-gyengeségeinek összefoglalása

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Jelentős gyengeség	Hazai piac és verseny; Online jelenlét; Döntéshozatal; Nemzetk ⁹ .	Döntéshozatal; Együttműködés; Nemzetk.	–	–	–	–
Gyengeség	Együttműködés; Termék; Termelés; Marketing	Online jelenlét; Termelés	–	Stratégia	Együttműködés	Online jelenlét; Termék
Átlagos	Stratégia; Humán tőke	Humán tőke; Hazai piac és verseny; Stratégia; Marketing; Termék	Humán tőke; Marketing; Termék; Termelés	Termék	Hazai piac és verseny; Döntéshozatal; Online jelenlét; Termelés; Nemzetk.; Humán tőke; Marketing	Marketing; Humán tőke; Nemzetk-; Hazai piac és verseny; Termelés; Stratégia
Erősség	–	–	Stratégia; Hazai piac és verseny; Nemzetk.	Marketing; Humán tőke	Termék; Stratégia	Együttműködés
Jelentős erősség	–	–	Együttműködés; Döntéshozatal; Online jelenlét	Együttműködés; Döntéshozatal; Termelés; Hazai piac és verseny; Nemzetk.; Online jelenlét	–	Döntéshozatal

Forrás: saját szerkesztés.

⁹ Nemzetk. a nemzetköziesedés pillér rövidítését jelöli

A klaszterelemzés egyik legfontosabb tanulsága az, hogy ahogy látszik a családi vállalatok nem homogének, jelentős különbségek találhatók közöttük. Valamint, hogy a magas erőforrás- és képességteljesítmény nem jár együtt feltétlenül magas pénzügyi teljesítménnyel, és az alacsonyabb erőforrás- és képességteljesítmény sem párosul szükségszerűen alacsonyabb pénzügyi teljesítménnyel (ahogyan arra a GCP egy iparági magyar mkkv mintáján végrehajtott nemparaméteres vizsgálat (burkológörbe-elemzés) eredményeinek értékelése során Kiss et al. (2023) is felhívják a figyelmet).

Fontos megjegyezni továbbá, hogy a „jelentős gyengeségek”, a „gyengeségek”, az „átlagos” értékek, az „erőségek” és a „jelentős erőségek” értékelését kizárólag a változóértékek adott klaszterre jellemző átlagának mintaátlagtól való eltérésére alapoztam, így figyelmen kívül hagytam azt, hogy nem minden eltérés statisztikai szignifikanciája igazolható. Az egyutas varianciaanalízis globális tesztjei természetesen szignifikánsan térnek el a klaszterképző változók esetén a létrehozott klaszterek mentén (ROA ANOVA $F = 35,522$, szign. $<0,001$; foglalkoztatotti létszám ANOVA $F = 21,813$, szign. $<0,001$; cégkor ANOVA $F = 136,879$, szign. $<0,001$), de ez nem meglepő, a klaszterelemzés módszertanából következik. Ennél sokkal érdekesebb azonban az, hogy a globális tesztek miként alakulnak az összesített erőforrás- és képességteljesítmény és annak pillérei esetében (a szignifikáns globális eltéréseket indikáló statisztikákat dőlt és félkövér betűstílussal jelöltem a felsorolásban):

- ***Összesített erőforrás- és képességteljesítmény ANOVA $F = 4,642$, szign. $<0,001$***
- ***Hazai piac és verseny pillér ANOVA $F = 2,893$, szign. = $0,014$***
- ***Együttműködés pillér ANOVA $F = 3,555$, szign. = $0,004$***
- ***Nemzetköziesedés pillér ANOVA $F = 4,068$, szign. = $0,001$***
- Humán tőke pillér ANOVA $F = 0,636$, szign. = $0,672$
- Termék pillér ANOVA $F = 0,902$, szign. = $0,480$
- ***Termelés pillér ANOVA $F = 4,059$, szign. = $0,001$***
- Marketing pillér ANOVA $F = 1,005$, szign. = $0,415$
- ***Online jelenlét pillér ANOVA $F = 2,824$, szign. = $0,016$***
- ***Döntéshozatal pillér ANOVA $F = 4,538$, szign. $<0,001$***
- Stratégia pillér ANOVA $F = 0,905$, szign. = $0,478$

Hasonlóan érdekes megfigyelni a klaszterképző változók, az összesített erőforrás- és képességteljesítmény és a pillérek átlagos értékeinek szignifikáns eltéréseit a létrehozott

klaszterek páros összehasonlításában is (a Games-Howell-féle posthoc elemzés eredményeit a 4. függelék táblázata tartalmazza), de ezek tételes ismertetésétől eltekintek, a körülményes interpretálhatóság és narrálhatóság, valamint az eredmények a doktori értekezés érvelérendszeréhez való laza viszonya miatt.

Jogosan merül fel arra is az igény, hogy a létrehozott klaszterek összefüggéseit megvizsgáljuk a keresztváltókkal, különösen a klaszterek iparági és területi elhelyezkedés szerinti összefüggései lennének érdekesek (hiszen a keresztváltók közül többet (foglalkoztatotti létszám, cégkor) bevontunk a klaszterképzésbe, így ezek vizsgálata szükségtelen).

Elsőként egy ágazati főbontással próbálkoztam, mely szerint a mintát a) primer és szekunder szektor vállalatokra, b) kereskedelem és gépjárműjavítás területén dolgozó KKV-kra és c) más tercier szektor cégekre bontottam. A keresztváltós függetlenségvizsgálat ennek a durva, meglehetősen heterogén vállalatokat magában foglaló ágazati főbontás és a létrehozott klaszterek bevonásával szignifikáns összefüggést mutatott (Pearson-féle $\chi^2 = 25,735$, aszimptotikus szign. = 0,002), a kapcsolati erősség mutató pedig gyenge erősségű kapcsolatot jelez (Cramer-féle V érték = 0,194). Ennek értelmében a „sikeresek” (48,0%) és az „orientációvesztett túlbürokratizáltak” (43,5%) valamivel nagyobb eséllyel tevékenykednek a primer és a szekunder szektorban, a „hanyagolt lemaradók” (47,8%) és a „formalizált harmonizáltak” (40,7%) a kereskedelem és gépjárműjavítás területén, a „szegletpiaci stratégiák” (42,6%) pedig a tercier szektor más szolgáltatási területein. A „lokális túlélők” az ágazati főbontás mindhárom részében előfordulnak, még ha nem is teljesen azonos relatív gyakoriságokkal. Bármilyen más, a bemutatottnál finomabb ágazati bontással kísérletezve a keresztváltós függetlenségvizsgálat gyenge feltételei már nem teljesülnek (pl. a vállalatok nemzetgazdasági ág szerinti hovatarozása mentén végrehajtott vizsgálat esetén a kevesebb, mint 5 db elemszámú csoportok aránya a maximum 20%-os küszöb felett alakult (84,4%), a minimális várt csoportelemszám pedig a minimum 1 db-os küszöb alatt (0,14 db)).

Végezetül megvizsgáltuk a létrehozott klaszterek területi összefüggéseit is. A keresztváltó függetlenségvizsgálat NUTS1 szinten nem mutatott szignifikáns összefüggést (Pearson-féle $\chi^2 = 5,966$, aszimptotikus szign. = 0,818), NUTS2, NUTS3 és városrégiós szinteken pedig az csoportosítás hiánya mellett az is megállapítható, hogy a

vizsgálat gyenge feltételei nem teljesülnek (így a további területi bontások eredményeinek ismertetésétől eltekintek).

A mai felgyorsult világunkban, amikor a kutatók folyamatos publikációs kényszerben vannak, napról napra látnak napvilágot újabb és újabb folyóiratok és online szakmai oldalak és tartalmak. A wordsrated.com szerint csak az elmúlt évben több ezer tanulmány jelent meg szerte a világban a kisvállalati témakörben, és több millió tanulmány a többi tudományterületet is beleszámítva. Az elmúlt években Magyarországon több tízezer tanulmány jelent meg az MTA IX. osztály hazai listás folyóirataiban (Sasvári – Urbanovics, 2019). Az MTMT-n található legfrissebb adatok szerint több, mint hétezer csak a kifogásolható folyóiratok száma. Kutatásom eredményeként nem sikerült úttörő felfedezést tennem, azonban a megfogalmazott hipotézisek és azok verifikálása valamint a klaszterelemzés eredményei véleményem szerint mégis képes hozzáadott értéket képviselni a mai zajosnak bizonyuló szakirodalmi közegben.

6 Összefoglalás

A bevezetésben két, számomra nagyon fontos kutatási célt fogalmaztam meg. Az egyik a családi kisvállalatok irodalmi elméleteinek feltárására, míg a másik az empirikus vizsgálatokra vonatkozott. Az irodalomkutatás során igyekeztem a sokat hivatkozott alap irodalmak megismertetése mellett a legújabb irányzatok eredményeit is kiemelni. A kutatás során beazonosított szakirodalmak olvasása után felállítottam egy olyan irodalmi adatbázist egy Excel táblában, amely szintetizálása után rajzolódott ki az elméleti modell és a hipotézisek kiindulópontjai. A modellhez használt magas citációju irodalmak adták a forrást az előzetes feltevések megfogalmazásához is. A vonatkozó szakirodalom megismerése és ismertetése után öt hipotézist fogalmaztam meg, melyek értékelése az eredmények alapján a következő:

1. hipotézisemet részben tudtam elfogadni, ugyanis különbséget teszünk rövid és hosszú távú pénzügyi teljesítmény tekintetében. A családi vállalatok és a nem családi vállalatok között szignifikáns különbség van a pénzügyi teljesítmény tekintetében, de a hosszú távú pénzügyiteljesítményre, vagyis a magasabb HTPT-re vonatkozóan igaz ez az állítás.
2. hipotézis elfogadásra került. A családi vállalatok valóban alacsonyabb innovációs intenzitással rendelkeznek, mint a nem családi vállalatok.
3. hipotézis elfogadásra került. Adminisztratív eljárások tekintetében nem jellemző a családi kisvállalatokra, hogy értékelési vagy javadalmazási rendszereket használnának. Információmegosztás tekintetében bőven vannak fejlesztendő területeik. Vagyis valóban, a családi vállalatok alacsonyabb formális adminisztratív eljárásokkal rendelkeznek, ezek esetükben informális interakciókat jelent.
4. hipotézis elfogadásra került. A családi vállalatok, a minta alapján valóban szignifikánsan tovább működnek, mint a nem családi vállalatok.
5. hipotézis is elfogadásra került. A családi kisvállalatokra a helyi gazdasági fókusz a jellemző. Beágyazottságuk a helyi piacokon magasabb, mint a nem családi vállalatoké, illetve a meglévő partneri kapcsolataik tartósabbnak bizonyultak.

A hipotézisek tesztelését követően áttértem a családi vállalatok heterogén csoportjának belső vizsgálatára, amelyhez klaszterelemzést alkalmaztam. Ezt a módszert azért tartottam relevánsnak, mert a dolgozat szakirodalmi áttekintése során bebizonyosodott, hogy a családi vállalatokat saját heterogenitásuk miatt önmagukhoz viszonyítva is

érdekes vizsgálni. Ennek megvalósításához pedig a klaszterelemzés bizonyult a legalkalmasabb eszköznek.

A klaszterelemzés során 6 csoportba sikerült sorolni az adatállományban szereplő családi kisvállalatokat. Először két klaszter tagjait szeretném kiemelni, mivel ez a két klaszter bizonyult a legerősebbnek a vizsgálati szempontok szerint. Tehát a klaszterek közül a 3.-as és a 4-es klaszter tagjai a legerősebbek az erőforrásaik és képességeik tekintetében.

A hármas klaszter viszonylag fiatal cégeket foglal magába, akik sikeresen képesek működni, magas eszközarányos megtérüléssel. Erre a csoportra az erőteljes menedzseri szemlélet, jó ötlet, és az erőforrások és képességek megfelelő allokálása jellemző, ők a sikeres családi KKV-k.

A 4.-es klaszter tagjai a legmagasabb összesített erőforrás- és képességteljesítmény-átlag, magas foglalkoztatotti létszám és magas cégkor, azonban alacsony ROA átlag jellemző. A 4-es klaszterre jellemző a túlbürokratizálódás és orientációvesztés, ez a magas erőforrás- és képességteljesítményből, az alacsony stratégia pillérből és az alacsony pénzügyi teljesítményből egyenesen következik. A 4-es klaszter így az orientációvesztett túlbürokratizáltak elnevezést kapta.

Az 1. klaszter foglalja magában azokat a családi KKV-kat, amelyek valószínűleg már az életciklus hanyatló fázisában vannak. A magas cégkor esetleg a szükséges, de halogatott vagy esetleg már végrehajtott, de sikertelen vállalkozói generációváltást is jelezheti.

A 2. klaszter családi KKV- a többi klaszter összehasonlításában ez a csoport relatíve fiatal. Ebben a klaszterben minden bizonnyal az alacsony szinten formalizált belső viszonyokkal rendelkező, lokális piacokra összepontosító, szakmai tapasztalatra alapított, megélhetési célú családi vállalatok találhatók.

Az 5. klaszter ezt a csoportot a lokális családi KKV-k azon körét jelöli ki, amelyek szegletpiacokra koncentrálnak. A szeglet a szegmens egészének forgalmához képest alacsony növekedési képességekkel, de magas eszközarányos adózott eredményhez vezet.

A 6. klaszter formalizáltabb szervezeti rutinokkal párosul, a magas együttműködési képességek az outside-in, kapcsolati hálóból táplálkozó üzleti modellt jeleznek, miközben a termék és az online jelenlét erőforrások és képességek alacsony szintűek. Ezek a családi KKV-k nagy eséllyel legalább egy generációváltást már sikeresen lemenedzseltek.

Úgy gondolom, hogy a dolgozatban bemutatott eredmények hasznosak lehetnek a tudományos szféra számára, mivel a kutatás széles körű megközelítést alkalmazott a tőzsdén nem jegyzett családi és nem családi kisvállalatok jellemzőinek összehasonlítására. A teljesítményt befolyásoló tényezők, esetemben az erőforrások és képességek, valamint a teljesítmény eredmények - pénzügyi teljesítmény - szerkezetében mutatkozó eltérések mélyebb megértését segítő elemzések megfogalmazásával szeretnék hozzájárulni az empirikus kutatásokon alapuló szakirodalmi bázis erősítéséhez. Míg más kutatások elsősorban a releváns elemekre külön-külön koncentrálnak, itt igyekeztem átfogóan vizsgálni az erőforrás képesség elemek hatásait a családi kisvállalatok működésére. Összességében empirikus bizonyítékokkal járul hozzá a dolgozat a kisvállalatokkal és a családi vállalatokkal foglalkozó irodalomak meglévő ismereteit.

A kisvállalatok helyi beágyazottságának és működésének megértése fontos irányt jelent a kormányzati döntéshozók számára, hiszen ennek ismeretében kialakíthatóak olyan jó gyakorlatok, melyek alkalmazása hozzájárulhat az országon belüli regionális fejlettségi különbségek mérsékléséhez. A feltárt empirikus eredmények az országos statisztikákkal összevetve segíthetnek azonosítani a gazdaságfejlesztés szempontjából fontos támogató infrastrukturális beruházásokat (hálózatépítés, innováció, humán tőke, hosszú távú orientáció).

Dolgozatomhoz szorosan kapcsolódó, Varga et al. (2024) kutatócsoportunk tanulmánya az első olyan cikk, amely bizonyítja a GCP-adatkészlet és módszertan alkalmasságát a családi vállalatok sajátosságainak vizsgálata szempontjából; ezért az itt megjelenő eredmények, melyek konszenzusban vannak a tanulmány eredményeivel, referenciaértékként használhatók a jövőbeni kutatásokhoz.

Az elemzésekhez felhasznált pénzügyi és számviteli adatok, a cégtulajdonosi információk és az üzleti hálózatok vizsgálatához szükséges információk eléréséhez az OPTEN céginformációs rendszer adatbázisát használtam. A jelenleg érvényben lévő törvényi szabályozás lehetővé teszi ezen adatok nyilvános hozzáférését, így nagyban megkönnyítve azok kisvállalatokra vonatkozó kutatási hasznosítását magyar viszonylatban. Azonban ezek az információk sajnos nemzetközi szinten nem elérhetők a kutatói szféra részére, így a nemzetközi összehasonlítás sajnos nehézségekbe ütközik. Pedig izgalmas megfigyeléseket tehetnénk, ha az ország-specifikus szociokulturális

sajátosságokat is bekapcsolhatnánk a kutatásba. Ez azért is lenne érdekes, mert a családi kisvállalatok nagyban hozzájárulnak a hosszú távú gazdasági fejlődéshez uniós szinten és globálisan egyaránt.

Alig lábaltunk ki a COVID-19 okozta nehézségekből napjainkat máris a szomszédos országban dúló katonai hadművelet mellett a közel-keleti háború okozta gazdasági kihívások nehezítik. Nem szándékom geopolitikai kérdéseket behozni a dolgozat végére, mégis meg kell említenem ezeket az eseményeket, a második fejezetben megjelent statisztikai adatok ismertetése miatt. Ezek az események energiaválsághoz és árfolyamváltozásokhoz vezettek, amelyek egyértelműen befolyásolják a kisvállalatok mindennapi működését és a finanszírozási források minőségét egyaránt. Azonban mivel ezek az események jelenleg is folyamatban vannak, így nem tudunk még megfelelő igényességgel vizsgálatokat végezni ezek KKV-kra gyakorolt hatására. Így a 2020-as adatok vizsgálata még ma is aktuálisnak és relevánsnak mondható a témám szempontjából.

Ha körülnézek a környezetemben működő kisvállalkozások között – amelyekről sok esetben nem is vagyunk tisztában, hogy családi vállalként működnek – azt látom, hogy legtöbbször igyekeznek csupán túlélni. Nem pusztán a fokozódó verseny és a keletről érkező olcsó áruk dömpingje az, ami nehezíti a kisvállalatok mindennapjait, de a folyamatosan változó jogszabályi környezethez és a piaci trendek alakulásához is alkalmazkodniuk kell. Ezért úgy gondolom, hogy ha tisztában vannak az erősségeikkel, akkor az egy jó alapot adhat a fejlődésre. Így a vállalkozói és kisvállalati szféra számára is fontosak lehetnek a bemutatott eredmények. A magyar családi kisvállalatok sajátosságainak jobb megértése ugyanis hozzásegítheti a tulajdonosokat az egyéni kihívások, lehetőségek és gyengeségek azonosításához, és ami nagyon fontos ebben a kérdéskörben, hogy ezeknek a megértéséhez is. Mindezek realizálásával pedig szofisztikáltabb üzleti stratégiákat tudnak kialakítani hozzásegítve őket a versenyelőny megteremtéséhez.

Jövőbeni kutatási iránynak a generációváltás témakörét jelölném ki. A kutatócsoportunkkal elindult az adatállományban szereplő vállalatok ez irányú elemzése. Az OPTEN felületén található vállalati dokumentációk segítségével megállapítható az adott vállalatról, hogy végigmentek-e már a generációváltás folyamatán. Így a generációváltott cégek elemzése jó alapot nyújthat a nemzetközi szakirodalmi

eredmények magyar mintán való vizsgálatára, illetve a dolgozatban bemutatott elemzések újrafuttatására.

Emellett a Kisvállalati Versenyképességi Kutatócsoport jelenleg is intenzíven bővíti az adatállományt, amelyhez új vállalatokkal készített interjúk eredményeit adminisztrálja. Törekszünk arra is, hogy minél több külföldi partnert vonjunk be a kutatásba, ezzel elősegítve a nemzetközi bázis kialakítását. Az adatállomány nemzetközivé válása révén hozzájárulhatunk mind a hazai, mind a nemzetközi empirikus eredmények hasznos és produktív bővítéséhez..

7 Felhasznált irodalom

- Aldrich, H. E. et al.** (2021). Embedded but not asleep: Entrepreneurship and family business research in the 21st century. *Journal of Family Business Strategy*, 100390.
- Allen, D. W.** (1991). What are transaction costs? *Research in Law and Economics*, Vol. 14. pp. 1-18.
- Anderson, R. – Reeb, D.** (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, Vol. 58 No. 3. pp. 1301-1328.
- Arató B.** (2020). A családi vállalkozások utódlásának és vagyonmegóvásának jogi aspektusai *Glossa Iuridica*, 2020/1-2., 141-177. o.
- Arcanum.com** (é.n.). Kézikönyvtár A magyar nyelv értelmező szótára – J – jólét <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/j-32DF3/jolet-336D0/> (2024.01.24.)
- Astrachan, J. H., et al.** (2020). Values, spirituality and religion: Family business and the roots of sustainable ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 163, 637-645. p.
- Astrachan, J. H. – Klein, S. B. – Smyrniotis, K. X.** (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family business review*, 15(1), 45-58. p.
- Babbie, E. R.** (2020). The practice of social research. Boston: Cengage learning.
- Baixaui-Soler, S. J. – Belda-Ruiz, M. – Sánchez-Marín, G.** (2021). Socioemotional wealth and financial decisions in private family SMEs. *Journal of Business Research*, 123, pp. 657–668.
- Barney, J. B.** (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. – Ketchen Jr, D. J. – Wright, M.** (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), pp. 1936-1955.
- Basco, R.** (2017). Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 20. No. 1. pp. 28-44.

- Bassanini, A. et al.** (2013). "Working in Family Firms: Paid Less but More Secure? Evidence from French Matched Employer-Employee Data", *ILR Review*, Vol. 66 No. 2, pp. 433-466.
- Baù, M. et al.** (2019) Roots to grow: Family firms and local embeddedness in rural and urban contexts. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(2), pp. 360-385.
- Beckmann, M. – Garkisch, M. – Zeyen, A.** (2023). Together we are strong? A systematic literature review on how SMEs use relation-based collaboration to operate in rural areas. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 35(4), pp. 515-549.
- Belyó, P.** (2020). Gazdasági folyamatok Magyarországon 2019-2020 fordulóján. *ACTA PERIODICA (EDUTUS)*, 20, 5-25.
- Berrone, P. – Cruz, C. – Gomez-Mejia, L. R.** (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), pp. 258-279.
- Bertrand, M. – Schoar, A.** (2006). The role of family in family firms. *Journal of economic perspectives*, 20(2), pp. 73-96.
- Bichler, B. F. et al.** (2022). Regional entrepreneurial ecosystems: how family firm embeddedness triggers ecosystem development. *Review of Managerial Science*, Vol. 16 No. 1, pp. 15-44.
- Bird, M. – Wennberg, K.** (2014). Regional influences on the prevalence of family versus non-family start-ups. *Journal of business venturing*, 29(3), pp. 421-436.
- Bogáth Á.** (2013). A családi vállalkozásokban megjelenő sajátosságok. In: Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.): *VI. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 209-218.
- Bogáth Á.** (2019). *A hazai családi kis- és középvállalkozások controlling tevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az utódlás folyamatára*. Doktori értekezés. Sopron, Nyugat-Magyarországi Egyetem.
- Bogdány E. – Szépfalvi A. – Balogh Á.** (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50 (2), pp. 72-85.

- Brenes, E. R.** – Madrigal, K. – Requena, B. (2009). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), pp. 280-285.
- Broekaert, W.** – Andries, P. – Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47, pp.771-785.
- Bruninge, O.** – Plate, M. – Ramirez-Pasillas, M. (2020). Family Business Social Responsibility: Is CSR Different in Family Firms?. In *Emotions and service in the digital age* Emerald Publishing Limited Vol. 16, pp. 217-244
- Burkart, M.** – Panunzi, F. – Shleifer, A. (2003). Family Firms. *The Journal of Finance*, 58(5), pp. 2167–2201. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00601>
- Cabrera-Suarez, K.** (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), pp. 71-96.
- Calabrò, A. et al.** (2022). Financial reporting in family firms: A socioemotional wealth approach toward information quality. *Journal of Small Business Management*, 60(4), pp. 926-960.
- Carlock, R. S.** – Ward, J. L. – Novák, P. (2006). *A családi vállalkozás stratégiai tervezése: a család és a vállalkozás egyesítésének párhuzamos tervezése*. Budapest, Helikon, 306 p.
- Carlock, R.** – Ward, J. (2001). Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business, Springer. New York: Palgrave 192 p.
- Carney, M. et al.** (2015). What do we know about Private Family Firms? A Meta–Analytical Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), pp. 513-544.
- 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*, 32(6), pp. 656-666.
- Cennamo, C. et al.** (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), Art. 6.
- Chen, S. et al.** (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms? *Journal of financial economics*, 95(1), pp.41-61.

- Cheng, Q.** (2014). "Family firm research – A review", *China Journal of Accounting Research*, Vol. 7 No. 3, pp.149-163.
- Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Sharma, P.** (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), pp.555-575.
- Chrisman, J. J. et al.** (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), pp.267-293.
- Chrisman, J. J. et al.,** (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), pp.310-318.
- Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Sharma, P.** (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), pp. 19-39.
- Chua, J.H. et al.** (2012). "Sources of heterogeneity in family firms: an introduction", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 36 No. 403, pp. 1103-1113.
- Cobb, C. W. – Douglas, P. H.** (1928). A theory of production.
- Colli, A. – Rose, M.** (2008). Family business. In G. Jones – J. Zeitlin (Eds.), *Oxford handbook of business history* Oxford: OUP pp.194-218.
- Combs, J. G. et al.** (2018). Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), pp.1-4.
- Conway Center for Family Business** <https://www.familybusinesscenter.com/2022-family-business-forecast/> (2023.04.25.)
- Covin, J. G. et al.** (2016). Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(12), pp.5620-5627.
- 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, pp. 351-371.
- Cruz, C., et al.** (2014). Are Family Firms Really More Socially Responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), pp.1295-1316.

- Csákné Filep J.** – Pákozdi I. (2012). Utódlás, generációváltás a magyar Kkv-szektorban, *XXI. század Tudományos közlemények* 2012/27 227-238.o.
- Csákné Filep J.** (2012) a). A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai, *Vezetéstudomány* XLIII. Évf. 2012. 9. Szám.
- Csákné Filep J.** (2012) b). Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás Ph.d. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Daft R.** (1983). *Organization theory and design*. New York: West.
- Daspit, J. J. et al.** (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34(3), pp.296-322.
- De Massis, A.** – Kotlar, J. – Frattini, F. (2013). Is social capital perceived as a source of competitive advantage or disadvantage for family firms? An exploratory analysis of CEO perceptions. *The Journal of Entrepreneurship*, 22(1), pp.15-41.
- Denison, D.** – Lief, C. – Ward, J. L. (2004). "Culture in Family-Owned Enterprises: and Leveraging Unique Strengths", *Family Business Review*, Vol. 17 No. 1, pp. 61-70.
- Dekker, J.** – Hasso, T. (2016). Environmental performance focus in private family firms: The role of social embeddedness. *Journal of Business Ethics*, 136, pp.293-309.
- Di Bella, L. et al.** (2023). Annual Report on European SMEs 2022/2023, Publications Office of the European Union, Luxemburg, 2023.
<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC134336> (2024.01.06.)
- Diaz-Moriana, V. et al.** (2019). Defining Family Business: A Closer Look at Definitional Heterogeneity. In: Memili, E., Dibrell, C. (eds) *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Donnelley, R. G.** (1964). The family business. *Harvard business review*, 42(4), pp. 93-105.
- Dou, J. et al.** (2019). "Family involvement and family firm : The moderating effects of board experience and geographical distance", *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, Vol. 59 No., pp. 250-261.

- 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, pp. 333-347.
- Drótos Gy. et al.** (2018). Family Businesses in Hungary: The Results of the 2017/18 Survey Research (Research Report of the Corvinus Center of Family Business).
- 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* pp. 473–489.
- Dyer, W. G.** (2018). Are Family Firms Really Better? Reexamining “Examining the ‘Family Effect’ on Firm Performance”. *Family Business Review*, 31(2), pp. 240-248.
- Dvouletý, O.** – Blažková, I. (2021). Exploring firm-level and sectoral variation in total factor productivity (TFP): *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 27(6), pp. 1526-1547.
- Eddleston, K. A.** – Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of business venturing*, 22(4), pp. 545-565.
- Eddleston, K. A.** – Kellermanns, F. W. – Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), pp. 347-367.
- Edelman Trust Barometer** (2017). <https://www.edelman.com/research/family-business-trust> (2023.05.09.)
- Edelman Trust Barometer** (2023) Global report <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report%20FINAL.pdf> (2024.01.10.)
- EFB** (2012) European Family Businesses <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/> (2023.04.25.)
- EFB** (é.n.). Family Business Statistics <https://europeanfamilybusinesses.eu/category/report-statistics/family-business-statistics/> (2024.08.08.)

- Európai Bizottság** (2020). Felhasználói útmutató a kkv-k fogalommeghatározásához Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2020 doi:10.2873/20953 ET-01-17-660-HU-N.
- Európai Bizottság** (2022). Annual Report on European SMEs 2021/22 SMEs and environmental sustainability Background document SME Performance Review 2021/2022 ISSN:2467-0162.
- European Commission** (2021). Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Muller, P., Devnani, S., Ladher, R., et al., Annual report on European SMEs 2020/2021 : digitalisation of SMEs : background document, Hope, K.(editor), Publications Office, 2021.
- European Commission** (2009). Final report of the Expert Group, Overview of Family-Business- Relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies.
- Eurostat** (2023). Key figures on European Business 2023 Edition: ISBN 978-92-68-00402-9 doi 10.2785/341297 KS-04-23-195-EN-N:
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15216629/16825859/KS-04-23-195-EN-N.pdf/3f72cb73-0ba3-bcfe-0a2f-7bbc03ea5361?version=2.0&t=1685428985626>
 (2023. 12.22.)
- Fendri, C. – Nguyen, P.** (2019). "Secrets of succession: how one family business reached the ninth generation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 40 No. 5, pp. 12-20.
- Ferrari, F.** (2020). "Exploring the side effects of socio-emotional wealth. A multilevel analysis approach to the dysfunctional dynamics in family business succession", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 40 No. 1.
- Filep J. – Szirmai P.** (2006). A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban, *Vezetéstudomány* 37. évf. 6. sz. 16-24.o.
- Frank, H. et al.** (2017). Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS) *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), pp. 709-742.
- Frank, H. et al.** (2010). The concept of "Familiness": Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119-130. pp.
- Fukuyama F.** (2007). Bizalom A társadalmi erények és a jólét megteremtése *Európa Könyvkiadó Budapest*, 2007.

- Fukuyama, F.** (1996). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. *Simon and Schuster*.
- Garnitz, J.** – von Maltzan, A. – Wohlrabe, K. (2023). FamData: Database for Family Business Companies in Germany Covering Company Key Figures and Survey Data. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*.
- GEM** (2020). Family Entrepreneurship report <https://www.gemconsortium.org/report/20192020-global-entrepreneurship-monitor-gem-family-entrepreneurship-report-2> (2023.06.10.)
- Gnan, L.** – Montemerlo, D. – Huse, M. (2015). Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp.355-381.
- Gomez-Mejia, L. R. et al.** (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), pp. 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R.** – Makri, M. – Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of management studies*, 47(2), pp. 223-252.
- Gomez, J.** – Vargas, P. (2007). "The effect of financial constraints, absorptive capacity and complementarities on the adoption of multiple process technologies", *Research Policy*, Vol. 38 No. 1, pp. 106-119.
- Greenberg, Z.** – Farja, Y. – Gimmon, E. (2018). Embeddedness and growth of small businesses in rural regions. *Journal of Rural Studies*, 62, pp. 174-182.
- Györi Á.** (2018). Kis- és középvállalkozások pénzügyi sérülékenysége. *Közgazdasági Szemle*, 65(3), pp. 240–258.
- Habbershon, T. G.** (2006). Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), pp. 879-886.
- Habbershon, T. G.** – Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), pp. 1-25.

- Hauser, A.** – Eggers, F. – Guldenberg, S. (2020). Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small Business Economics*, 54, pp. 775-790.
- Hennart, J.F.** – Majocchi, A. – Forlani, E. (2017). "The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their limitations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 50 No. 5, pp. 758-782.
- Hernández-Linares, R.** – Sarkar, S. – Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: A quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, 115(2), pp. 929-951.
- Hopkins, L.** – Ferguson, K. E. (2014). Looking forward: The role of multiple regression in family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), pp. 52-62.
- Howorth, C.** – Robinson, N. (2020). Family business. Routledge.
- Howorth, C., et al.** (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), pp. 437-451.
- Ibrahim, A. B.** – Soufani, K. – Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), pp. 245-258.
- Irwin, J.G.** – Hoffman, J.J. – Lamont, B.T. (1998). "The effect of the acquisition of technological innovations on performance: A resource-based view", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 25-54.
- Jennings, J. E.** – Dempsey, D. – James, A. E. (2018). Bifurcated HR practices in family firms: Insights from the normative-adaptive approach to stepfamilies. *Human Resource Management Review*, 28(1), Article 1.
- Kalm, M.** – Gomez-Mejia, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, pp. 409-411.
- Kása, R.** – Radácsi, L. – Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97 (2), pp.146-174.
- Kelemen-Hényel, N.** (2021). Az európai építőipari mikrovállalkozások árbevételének hatása az európai uniós tagországok makrogazdasági mutatóira *Polgári Szemle: Gazdasági És Társadalmi Tudományos Folyóirat*, 17(4-6), pp. 448-461.

- Kellermanns, W. F.** – Eddleston, A. K. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University.
- Kelley D. J.** – Gartner W. B., – Allen M. (2020). 2019/2020 Family Entrepreneurship Report Global Entrepreneurship Monitor Babson College <https://www.babson.edu/media/babson/assets/global-entrepreneurship-monitor/GEM-2019-2020-Family-Entrepreneurship-Report.pdf> (2023.07.10.)
- Kidwell, R. E.** – Eddleston, K. A. – Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), Article 1.
- Kiss, T. et al.** (2023). A hatékonyság és a vállalati kompetenciák kapcsolatának vizsgálata a magyar kisvállalatoknál DEA módszer segítségével. *SZIGMA Matematikai-közgazdasági folyóirat*, 54(2), 83-104.
- Koropp, C.** – Grichnik, D. – Gygax, A.F. (2013). "Succession financing in family firms", *Small Business Economics*, Vol. 41 No. 2, pp. 315-334.
- Központi Statisztikai Hivatal** (2018). A kis- és középvállalkozások jellemzői. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf> (2023.05.19)
- Központi Statisztikai Hivatal** (KSH) (2022). Helyzetkép kiadvány <https://ksh.hu/s/helyzetkep-2022/#/kiadvany/vallalkozasok> (2023.09.14.)
- Központi Statisztikai Hivatal** (2023). Magyarország 2022: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2022.pdf (2024.01.05.)
- KPMG** (2022). Family Businesses <https://kpmg.com/at/en/home/insights/2022/01/family-businesses.html> (2024.08.01.)
- Lafuente, E. et al.** (2020). "A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars", *BRQ Business Research Quarterly*.
- Lafuente, E.** – Szerb, L. – Rideg, A. (2020). "A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 27 No. 4, pp. 555-578.

- Lafuente, E.,** – Vaillant, Y. (2021). Pulling from the front or pushing from behind: how competency prioritisation should differ to optimise firm competitiveness. *European Business Review*, 33(6), pp. 849-868.
- Lafuente, E.** – Vaillant, Y. – Rabetino, R. (2023). Digital disruption of optimal co-innovation configurations. *Technovation*, 125, 102772.
- Lányi, B.** – Hornyák, M. – Kruzslicz, F. (2021). The effect of online activity on SMEs' competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), pp. 477-496.
- Le Breton–Miller, I.** – Miller, D. – Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), pp. 305-328.
- Lederer, M., et al.,** (2013). "Strategic business process analysis: a procedure model to align business strategy with business process analysis methods", in Fischer, H. – Schneeberger, J. (Eds.), *International Conference on Subject-Oriented Business Process Management*, Berlin: Springer, pp. 247-263.
- 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.
- Lévesque, M.** – Subramanian, A. M. (2022). Family firm succession through the lens of technology intelligence. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100485.
- Liptáková, J.** (2023). Unprepared generations: The problems of family businesses in Slovakia <https://spectator.sme.sk/c/23258758/unprepared-generations-the-problems-of-family-businesses-in-slovakia.html> (2024.08.01.)
- Lohe, F.W.** – Calabrò, A. (2017). "Please do not disturb! Differentiating board tasks in family and non-family firms during financial distress", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 36-49.
- Lukovszki, L.** – Rideg, A. – Sipos, N. (2021). Resource-based view of innovation activity in SMEs: an empirical analysis based on the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), pp. 513-541.
- Lumpkin, G.T.** – Bacq, S. (2021). "Family business, community embeddedness, and civic wealth creation", *Journal of Family Business Strategy*. 13(2), 100469.

- Lumpkin, G.T.** – Brigham, K.H. – Moss, T.W. (2010). "Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 22 No. 3-4, pp. 241-264.
- Madison, K., et al.** (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, pp. 327-336.
- Málovics É.** – Farkas G. (2016). A „családíság” tényező vizsgálata grounded theory módszerrel. Egy kis családi vállalkozás esetpéldája *JATEPress*, Szeged, 370–384. o.
- Málovics É.** – Vajda B. (2012). A családi vállalkozások főbb problémái: Bajmócy Zoltán – Lengyel Imre – Málovics György (szerk.) 2012: Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. *JATEPress*, Szeged, 378-393. o.
- Mandl, I.** (2008). Overview of family businesses relevant issues, Final report, KMU Forschung Austria, Vienna.
- Marques, A. P.** (2018). Diversity and uniqueness of Family business in the North of Portugal. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(2), 107-120.
- Matias, C.** – Franco, M. (2021). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 11(4), pp. 440-461.
- McKinsey & Company** (2024). All in the family business <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/chart-of-the-day/all-in-the-family-business> (2024.08.10.)
- Michiels, A.** – Molly, V. (2017). "Financing Decisions in Family Businesses: A Review and Suggestions for Developing the Field", *Family Business Review*, Vol. 30 No. 4, pp. 369-399.
- Miller, D.** – Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. *Harvard Business Press*.
- Miller, D.,** – Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus advantage in family business. *Strategic organization*, 1(1), pp. 127-134.

- Miroshnychenko, I. et al.**, (2020). "Family Business Growth Around the World", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 45 No. 4, pp. 682-708.
- Moore, K., et al.** (2019). All the same but different: Understanding family enterprise heterogeneity. *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*, pp. 557-587.
- Moreno, A. M. –Casillas, J. C.** (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship and regional development*, 19(1), pp. 69-88.
- Moreno-Gómez, J. – Lafuente, E.** (2019). Analysis of competitiveness in Colombian family businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(3), pp. 339-354.
- Moreno-Gómez, J. – Londoño, J. C. –Zapata-Upegui, L. F.** (2023). Marketing strategy and competitiveness: Evidence from Colombian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), pp. 48-64.
- Mozzanica – Mozzanica** (2024). Discover the “pocket-sized” multinational: 100% Italian and family-owned <https://www.linkedin.com/pulse/discover-pocket-sized-multinational-100-italian-0hj5f/> (2024.08.01.)
- Neubauer, F. – Lank, A. G.** (2016). *The family business: Its governance for sustainability*. Springer.
- Németh, K.** (2017). Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői. Széchenyi István Egyetem. Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola.
- OPTEN** (2021). Közlemények <https://www.opten.hu/kozlemenyek/egyre-tobb-a-milliardos-csaladi-vallalkozas> (2022.05.23.)
- OPTEN** (2023). Csökkenő családi vállalkozás szám mellett nőtt a milliárdos árbevételű családi vállalkozások száma. Cégszámok, céginformációs statisztika <https://www.opten.hu/kozlemenyek/csokkeno-csaladi-vallalkozas-szam-mellett-nott-a-milliardos-arbevetelu-csaladi-vallalkozasok-szama> (2024.01.14.)
- 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*, 16(4), pp. 248-259.

- Pearson, A.W.** –Carr, J.C. and Shaw, J.C. (2008). "Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32 No. 6, pp. 949-969.
- Pituch, K.A.** and Stevens, J.P. (2015). *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and SPSS*, Routledge.
- Porfírio, J. A.** – Felício, J. A. – Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, pp. 250-257.
- Posa, E. J.** (2010). *Family Business*, Third edition, South-Western Cengage Learning.
- Poza, E.J.** and Daugherty, M.S. (2014). *Family business*, Mason, OH, South-Western Cengage Learning.
- Priem, R.L.** and Butler, J.E. (2001). "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 1, pp. 22-40.
- Querbach, S.** – Waldkirch, M. and Kammerlander, N. (2020). "Benefitting from benefits—A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms", *Journal of Family Business Strategy*.
- Radácsi, L.** – Csákné Filep, J. – Tímár, G. (2022). Családi vállalkozások kutatása a Budapesti Gazdasági Egyetemen.
- Rauch, A.** – Wiklund, J. – Lumpkin, G.T. and Frese, M. (2009). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 No. 3, pp. 761-787.
- Reisinger A.** (2013). Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében, *Vezetéstudomány XLIV. évf. 2013. 7-8. szám* pp. 41 - 50.
- Rideg, A.** (2017). A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV-szektorban. Doktori értekezés. Pécs: PTE Gazdálkodástani Doktori Iskola.

- Rideg, A.** (2019). A vállalati belső tényezőkre alapozott klasszikus és modern stratégiaelméletek egységes keretbe foglalása. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(4), pp. 55-62.
- Rideg, A., et al.** (2022). A magyar családi mikro-, kis-és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69(6), pp. 739-757.
- Rideg, A., et al.** (2023). A magyar családi mikro-, kis-és középvállalatok erőforrás-és képességkonfigurációi. *Közgazdasági Szemle*, 70(12), 1389-1413.
- Rideg, A. – Szerb, L. – Varga, A. R.** (2023). The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), pp. 1-19.
- Román, Z.** (2007). A vállalkozások a magyar gazdaságban–nemzetközi tükrében. *Közgazdaság*, 2(2), pp. 67-84.
- Rondi, E. – De Massis, A. and Kotlar, J.** (2019). "Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 10 No. 4.
- Rovelli, P. – Ferasso, M. – De Massis, A. – Kraus, S.** (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 100422.
- Salvato, C. – Aldrich, H. E.** (2012). "That's Interesting!" in Family Business Research. *Family Business Review*, 25(2), pp. 125-135.
- San Ong, T. – Gan, S.S.** (2013). "Do family-owned banks perform better? A study of Malaysian banking industry", *Asian Social Science*, Vol. 9 No. 7, pp. 124.
- Sari, R.P. – Suryaningrum, S. and Budiarto, D.S.** (2019). "Does family firm have better performance? Empirical research in Indonesia SMEs", *AKUNTABEL*, Vol. 16 No. 2, pp. 263-271.
- Sasvári, P. – Urbanovics, A.** (2019). Az MTA IX. osztály hazai listás folyóiratai a nemzetközi folyóirat-minősítési követelmények tükrében. *Pénzügyi Szemle*, 64(3).
- Scharle Á.** (2000). Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon, *Közgazdasági Szemle*, XLVII. Évf., 2000. Március (250–274. o.).
- Sharma, P.** (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

- Sharma, P.** – Chrisman, J. J. – Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P.** – Chrisman, J. J. – Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of business Venturing*, 18(5), pp. 667-687.
- Sharma, P., et al.** (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), pp. 17-36.
- Sirmon, D. G.** – Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), pp. 339-358.
- Slovenia Business** (2024). The secret power of family businesses <https://www.sloveniabusiness.eu/hot-topics/the-secret-power-of-family-businesses#:~:text=Over%2080%20percent%20of%20Slovenian,global%20leaders%20within%20their%20niche> (2024.08.01.)
- Sorenson, R. L.** – Milbrandt, J. M. (2023). Family social capital in family business: a faith-based values theory. *Journal of Business Ethics*, 184(3), pp. 701-724.
- Spithoven, A.** – Vanhaverbeke, W. – Roijakkers, N. (2013). Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small business economics*, 41, pp. 537-562.
- Stamm, I.** – Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography—A critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), pp. 117-127.
- Steiger, T.** – Duller, C. – Hiebl, M. R. (2015). No consensus in sight: an analysis of ten years of family business definitions in empirical research studies. *Journal of Enterprising Culture*, 23(01), pp. 25-62.
- Sullivan-Taylor, B.** – Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579.
- Szabo, B.** – Pataki, L. B. – Illes, B. C. (2022). Tőkeszerkezet és jövedelmezőség vizsgálata az építőiparban Magyarországon regionális összehasonlításban.

- Szerb, L., et al.** (2014). “Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata”, *Marketing and Management*, Vol. 48, pp. 3-21.
- Szerb, L., et al.** (2021). Összetett indexek gazdaságpolitikai alkalmazása: a Globális Vállalkozói Index. *SZIGMA*, 52(3), pp. 213-229.
- Szerb L., et al.** (2019). Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és-elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban. RIERC kutatási beszámoló, 1.
- Szerb L. – Rideg A. (szerk.)** (2023). *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment: versenyképességi megközelítés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Takács, A. – Márkus, G.** (2020). *Beszámolóképzés és-elemzés*.
- Tagiuri, R. – Davis, J. A.** (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), pp. 43-62.
- Tagiuri, R. – Davis, J.** (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tobak J.** (2018). *A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében* Doktori értekezés. Debreceni Egyetem. Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- Tobak, J. – Nábrádi, A. – Nagy, A. S.** (2018). Sikeres nemzetközi és hazai családi vállalkozások. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), pp. 280-287.
- Tokarczyk, J. et al.,** (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20(1), pp. 17-31.
- Umans, I., et al.,** (2020). “Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions”, *Small Business Economics*, Vol. 54 No. 1, pp. 189-207.
- Vaiou, D.** (2010). Gender, migration and socio-spatial transformation in Southern European cities. *Handbook of local and regional development*, pp. 470-481.

- Vajda É.** (2021). The Effect of Performance Management on Perceived Justice in Family Businesses in Hungary Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Vajdovich, N.** (2021). A bor velege, a család ereje! A hazai borászatok társadalmi és környezeti felelősségi gyakorlatáról. *Prosperitas*, 8(2).
- Van Auken, H.** – Werbel, J. (2006). "Family Dynamic and Family Business Financial Performance: Spousal Commitment", *Family Business Review*, Vol. 19 No. 1, pp. 49-63. pp.
- Vecsenyi, J.** (2011). Kisvállalkozások indítása és működtetése, 72h.com kiadó 70 76.o.
- Villalonga, B.** – Amit, R. (2020). Family ownership. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(2), pp. 241-257.
- Wahjono, S. I.** – Idrus, S. – Nirbito, J. G. (2014). Succession planning as an economic education to improve family business performance in East Java Province of Indonesia. *Journal of Asian Scientific Research*, 4(11), p. 649.
- Waldkirch, M.** (2020). Non-family CEOs in family firms: Spotting gaps and challenging assumptions for a future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100305.
- Walker, L.** – Fineran, C. – Giella, T. (2018). Succession planning: An investment in leadership continuity and success. *Trustee*, 71(1), pp. 23-25.
- Ward, J. L.** (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), pp. 323-337.
- Welsh, J.A.** – White, J.F. (1981). A small business is not a little big business, *Harvard Business Review*, 59(4), 18. p.
- Welsh, D.H.B.** – Memili, E. – Kaciak, E. and Ochi, M. (2014). "Japanese Women Entrepreneurs: Implications for Family Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 52 No. 2, pp. 286-305.
- Wernerfelt, B.** (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Wieszt A.** – Drótos Gy. (2018). Családi vállalkozások Magyarországon. *Társadalmi Riport*, 15 (1), pp. 233–247.

- Williams Jr, R. I., et al.** (2018). Family firm goals and their effects on strategy, family and organization behavior: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, S63-S82.
- 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*, 18(3), pp. 175-192.
- Wood, E.H.** (2006). "The internal predictors of business performance in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 No. 3, pp. 441-453.
- Wordsrated.com** (2023). Number of Academic Papers Published Per Year <https://wordsrated.com/number-of-academic-papers-published-per-year/> (2024.01.20.)
- Yoon I.** (1997) *On My Own: Korean Businesses and Race Relations in America*. University of Chicago Press, Chicago.
- Zahra, S. A. – Hayton, J. C. – Salvato, C.** (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), pp. 363-381.
- Zellweger, T.** (2017). *Managing the family business: Theory and practice*: Edward Elgar Publishing.

Függelék

1. függelék: AzRTPT és a HTPT mutatók mérési módszertana

Ahogy Poza és Daugherty (2014) rávilágítanak, nehéz vagy szinte lehetetlen megtalálni a családi vállalatok (a KKV-k és általában a tőzsdén nem jegyzett vállalatok) teljesítményének általánosan érvényes és elfogadható mérési módszertanát, mivel a pénzügyi adatok általában nem állnak rendelkezésre. A függelék első táblázata (F1.) összefoglalja a családi vállalatok teljesítménnyel kapcsolatos szakirodalomban fellelhető főbb megállapításait.

1. függelék: A családi és nem családi vállalatok teljesítményének összehasonlítása a szakirodalomban

Forrás	Minta és módszertan	Főbb megállapítások
Carney et al. (2015)	9 ország 48 empirikus elemzésén végrehajtott szakcikk metaelemzés, a regresszióelemzés módszertanával.	Fejlett jogállamban a tőzsdén nem jegyzett CsV-k jobban teljesítenek.
Cheng (2014)	Az Egyesült Államokból és Kínából származó adatokat felhasználó metaelemzés.	A CsV-k teljesítménye felülmúlja a NCsV-k teljesítményét.
Craig et al. (2008)	397 KKV-n (179 NCsV és 218 CsV) végrehajtott empirikus elemzés.	A családi identitás nem befolyásolta közvetlenül a teljesítményt.
Denison et al. (2004)	20 (vegyesen tőzsdei és nem-tőzsdei) CsV és 389 NCsV összehasonlításán alapuló empirikus elemzés.	A CsV-k jobban teljesítenek, mint a NCsV-k.
Dyer (2018)	Tőzsdei és nem-tőzsdei vállalatokkal vegyes foglalkozó szakirodalmi áttekintés.	Bizonyos CsV-k jobban teljesítenek a családi jelenlét miatt.
Miroshnychenko et al. (2020)	7000 amerikai, európai, ázsiai és afrikai tőzsdén jegyzett cég empirikus elemzése, a regresszióelemzés módszertanával.	A CsV növekedési rátája magasabb, mint a NCsV-ké. A CsV-ban a hosszú távú szemlélet lényegesen erősebb.
Poza – Daugherty (2014)	Tőzsdei vállalatok (S&P 500 és Dow Jones) empirikus elemzése.	A CsV-k jobban teljesítenek, mint a NCsV-k.
San Ong – Gan (2013)	Malajziai kereskedelmi bankoktól származó éves jelentések és pénzügyi kimutatások empirikus elemzése, a regresszióelemzés módszertanával.	A CsV-k szignifikánsan és pozitívan kapcsolódnak a banki teljesítményhez.
Sari et al.(2019)	114 KKV tulajdonos által kitöltött kérdőív empirikus elemzése.	A diverzifikáló és a családi KKV-k jobb teljesítmény nyújtanak.

Forrás	Minta és módszertan	Főbb megállapítások
Sharma et al. (1997)	32 folyóirat 204 családi vállalati témájú tanulmányának szakirodalmi áttekintése.	Még mindig kétséges, hogy a hagyományos (pénzügyi) vállalati célokat az CsV-k képesek-e jobban teljesíteni, mint a NCsV-k.
Wong et al. (2010)	A Taiwan Securities and Futures Institute Database híradatbankjából 131 cég 283 kockázati bejelentésének empirikus elemzése.	A CsV-k és a NCsV-k között a vállalati kockázatvállalás tekintetében nincs különbség.

Forrás: Rideg et al. (2022)

2. függelék: Az elemi erőforrás- és képességváltozók értékeinek leíró statisztikai jellemzése (teljes 738 KKV minta)

	HAZAI_PIAC1	HAZAI_PIAC2	HAZAI_PIAC3	HAZAI_PIAC4	HAZAI_PIAC5
N [db]	738	738	738	738	738
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,693	0,398	0,764	0,309	0,548
Medián	1,000	0,500	0,670	0,250	0,500
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,425	0,334	0,238	0,272	0,276
Szórásnégyzet	0,181	0,111	0,057	0,074	0,076
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-1,221	-0,993	0,612	-0,358	-0,361
S stat.	-0,793	0,346	-0,849	0,587	-0,353
	EGYUTT1	EGYUTT2	EGYUTT3	EGYUTT4	NEMZ1
N [db]	738	738	738	738	738
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,365	0,365	0,497	0,569	0,291
Medián	0,250	0,250	0,500	0,500	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,324	0,377	0,336	0,286	0,222
Szórásnégyzet	0,105	0,142	0,113	0,082	0,049
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-0,946	-1,370	-1,248	-0,398	1,425
S stat.	0,462	0,421	0,202	-0,367	1,072
	NEMZ2	NEMZ3	NEMZ4	HUMAN2	HUMAN3
N [db]	738	738	738	738	738
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,238	0,455	0,480	0,654	0,454
Medián	<0,001	0,330	0,500	0,750	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,341	0,331	0,289	0,295	0,384
Szórásnégyzet	0,116	0,110	0,084	0,087	0,148
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	0,060	-1,119	-0,645	-1,469	-1,406
S stat.	1,220	0,002	-0,120	-0,114	0,300
	HUMAN4	HUMAN5	TERMEK1	TERMEK2	TERMEK3
N [db]	738	738	738	738	738
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,237	0,569	0,537	0,217	0,133
Medián	0,250	0,500	0,500	<0,001	<0,001
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Tapasztalati szórás	0,281	0,267	0,290	0,351	0,285
Szórásnégyzet	0,079	0,071	0,084	0,123	0,081
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	0,377	-0,099	-1,140	-0,280	2,758
S stat.	1,103	-0,491	0,131	1,180	2,031
	TERMEK4	TERMELES1	TERMELES2	TERMELES3	TERMELES4
N [db]	738	738	738	738	738
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számítási átlag	0,559	0,573	0,120	0,168	0,729
Medián	0,500	0,500	<0,001	<0,001	0,750
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,240	0,178	0,202	0,240	0,262
Szórásnégyzet	0,057	0,032	0,041	0,058	0,069
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	0,319	1,625	1,934	2,623	-0,459
S stat.	-0,421	0,581	1,593	1,677	-0,620
	TERMELES5	MARK1	MARK2	MARK3	MARK4
N [db]	738	738	738	738	738
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számítási átlag	0,531	0,603	0,518	0,604	0,388
Medián	0,500	0,500	0,500	0,750	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,247	0,310	0,147	0,340	0,335
Szórásnégyzet	0,061	0,096	0,022	0,115	0,112
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	0,181	-1,468	3,097	-1,435	-0,941
S stat.	-0,441	0,060	-0,416	-0,179	0,480
	MARK5	MARK6	ONLINE1	ONLINE2	ONLINE3
N [db]	738	738	738	738	738
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számítási átlag	0,112	0,381	0,490	0,490	0,244
Medián	<0,001	0,500	0,500	0,500	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,260	0,256	0,349	0,349	0,272
Szórásnégyzet	0,067	0,065	0,122	0,122	0,074
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	3,678	-0,612	-1,259	-1,259	-0,014
S stat.	2,223	-0,062	0,031	0,031	0,926
	ONLINE4	DONTES1	DONTES2	DONTES3	DONTES4
N [db]	738	738	738	738	738
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számítási átlag	0,400	0,580	0,522	0,488	0,590
Medián	0,250	0,500	0,500	0,500	0,330
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Tapasztalati szórás	0,311	0,296	0,304	0,327	0,313
Szórásnégyzet	0,097	0,088	0,092	0,107	0,098
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	-0,974	-1,023	-1,069	-1,088	-1,469
<i>S</i> stat.	0,295	-0,051	0,264	0,039	0,263
	DONTES5	STRATEGIA1	STRATEGIA2	STRATEGIA3	STRATEGIA4
N [db]	738	738	738	738	738
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,528	0,748	0,531	0,602	0,454
Medián	0,500	0,670	0,500	0,500	0,500
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,356	0,299	0,339	0,304	0,280
Szórásnégyzet	0,127	0,089	0,115	0,092	0,078
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	-1,324	0,566	-1,055	-1,414	-0,601
<i>S</i> stat.	-0,069	-1,143	-0,064	0,026	-0,147

**3. függelék: Az elemi erőforrás- és képességváltozók értékeinek leíró
statisztikai jellemzése a családi (328 KKV) és a nem-családi (410 KKV)
részmintákban**

Családi KKV-k					
	HAZAI_P1AC1	HAZAI_P1AC2	HAZAI_P1AC3	HAZAI_P1AC4	HAZAI_P1AC5
N [db]	328	328	328	328	328
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,634	0,351	0,752	0,303	0,533
Medián	1,000	0,250	0,670	0,250	0,500
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,442	0,325	0,237	0,268	0,278
Szórásnégyzet	0,196	0,106	0,056	0,072	0,077
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-1,599	-0,834	0,835	-0,415	-0,411
S stat.	-0,509	0,514	-0,847	0,551	-0,356
	EGYUTT1	EGYUTT2	EGYUTT3	EGYUTT4	NEMZ1
N [db]	328	328	328	328	328
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,353	0,386	0,500	0,555	0,273
Medián	0,250	0,250	0,500	0,500	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,316	0,382	0,345	0,285	0,207
Szórásnégyzet	0,100	0,146	0,119	0,081	0,043
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-0,963	-1,535	-1,325	-0,393	1,550
S stat.	0,453	0,285	0,204	-0,377	1,039
	NEMZ2	NEMZ3	NEMZ4	HUMAN2	HUMAN3
N [db]	328	328	328	328	328
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	0,250	<0,001
Számtani átlag	0,216	0,417	0,493	0,662	0,443
Medián	<0,001	0,330	0,500	0,750	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	0,750	1,000
Tapasztalati szórás	0,338	0,332	0,286	0,297	0,381
Szórásnégyzet	0,114	0,110	0,082	0,088	0,145
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	0,425	-1,131	-0,553	-1,510	-1,342
S stat.	1,367	0,147	-0,144	-0,143	0,349
	HUMAN4	HUMAN5	TERMEK1	TERMEK2	TERMEK3
N [db]	328	328	328	328	328
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,211	0,560	0,508	0,225	0,140

Medián	<0,001	0,500	0,500	<0,001	<0,001
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,271	0,267	0,297	0,355	0,288
Szórásnégyzet	0,073	0,071	0,088	0,126	0,083
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	0,799	-0,155	-1,109	-0,419	2,386
S stat.	1,245	-0,516	0,211	1,126	1,930
	TERMEK4	TERMELES1	TERMELES2	TERMELES3	TERMELES4
N [db]	328	328	328	328	328
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,534	0,555	0,122	0,159	0,729
Medián	0,500	0,500	<0,001	<0,001	0,750
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,236	0,157	0,200	0,240	0,263
Szórásnégyzet	0,056	0,025	0,040	0,057	0,069
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	0,261	2,717	1,660	3,205	-0,649
S stat.	-0,490	0,553	1,516	1,818	-0,575
	TERMELES5	MARK1	MARK2	MARK3	MARK4
N [db]	328	328	328	328	328
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,521	0,604	0,512	0,606	0,367
Medián	0,500	0,500	0,500	0,750	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,244	0,309	0,136	0,331	0,324
Szórásnégyzet	0,059	0,095	0,019	0,110	0,105
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	0,139	-1,531	3,531	-1,385	-0,760
S stat.	-0,544	0,119	-0,536	-0,180	0,566
	MARK5	MARK6	ONLINE1	ONLINE2	ONLINE3
N [db]	328	328	328	328	328
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,102	0,371	0,486	0,486	0,242
Medián	<0,001	0,500	0,500	0,500	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,255	0,254	0,354	0,354	0,259
Szórásnégyzet	0,065	0,065	0,125	0,125	0,067
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	4,824	-0,541	-1,305	-1,305	-0,420
S stat.	2,451	0,024	0,013	0,013	0,762
	ONLINE4	DONTES1	DONTES2	DONTES3	DONTES4
N [db]	328	328	328	328	328
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,365	0,572	0,511	0,436	0,562

Medián	0,250	0,500	0,500	0,500	0,330
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,303	0,299	0,290	0,320	0,306
Szórásnégyzet	0,092	0,089	0,084	0,102	0,093
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	-0,784	-0,992	-0,905	-0,961	-1,295
<i>S</i> stat.	0,455	-0,035	0,379	0,259	0,409
	DONTES5	STRATEGIA1	STRATEGIA2	STRATEGIA3	STRATEGIA4
N [db]	328	328	328	328	328
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számítási átlag	0,523	0,741	0,498	0,582	0,457
Medián	0,500	0,670	0,500	0,500	0,500
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,352	0,302	0,347	0,305	0,273
Szórásnégyzet	0,124	0,091	0,121	0,093	0,074
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	-1,293	0,462	-1,184	-1,379	-0,510
<i>S</i> stat.	-0,051	-1,107	0,037	0,142	-0,162
Nem-családi KKV-k					
	HAZAI_PIAC1	HAZAI_PIAC2	HAZAI_PIAC3	HAZAI_PIAC4	HAZAI_PIAC5
N [db]	410	410	410	410	410
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számítási átlag	0,740	0,436	0,774	0,313	0,560
Medián	1,000	0,500	0,670	0,250	0,500
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,406	0,336	0,238	0,275	0,274
Szórásnégyzet	0,165	0,113	0,057	0,076	0,075
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	-0,722	-1,048	0,465	-0,319	-0,315
<i>S</i> stat.	-1,057	0,220	-0,859	0,612	-0,351
	EGYUTT1	EGYUTT2	EGYUTT3	EGYUTT4	NEMZ1
N [db]	410	410	410	410	410
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számítási átlag	0,375	0,348	0,495	0,580	0,306
Medián	0,250	0,250	0,500	0,500	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,331	0,372	0,329	0,286	0,233
Szórásnégyzet	0,110	0,138	0,108	0,082	0,054
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	-0,953	-1,199	-1,183	-0,396	1,237
<i>S</i> stat.	0,462	0,536	0,198	-0,363	1,059
	NEMZ2	NEMZ3	NEMZ4	HUMAN2	HUMAN3
N [db]	410	410	410	410	410
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Számtani átlag	0,255	0,486	0,469	0,647	0,463
Medián	<0,001	0,670	0,500	0,750	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,343	0,328	0,292	0,292	0,387
Szórásnégyzet	0,118	0,108	0,085	0,085	0,150
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-0,162	-1,054	-0,706	-1,437	-1,453
S stat.	1,118	-0,112	-0,098	-0,093	0,262
	HUMAN4	HUMAN5	TERMEK1	TERMEK2	TERMEK3
N [db]	410	410	410	410	410
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,258	0,577	0,560	0,211	0,127
Medián	0,250	0,500	0,500	<0,001	<0,001
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,288	0,267	0,283	0,348	0,283
Szórásnégyzet	0,083	0,071	0,080	0,121	0,080
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	0,127	-0,046	-1,162	-0,149	3,133
S stat.	1,003	-0,473	0,085	1,229	2,123
	TERMEK4	TERMELES1	TERMELES2	TERMELES3	TERMELES4
N [db]	410	410	410	410	410
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,579	0,587	0,119	0,175	0,729
Medián	0,500	0,500	<0,001	<0,001	0,750
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,241	0,192	0,204	0,240	0,261
Szórásnégyzet	0,058	0,037	0,042	0,058	0,068
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	0,364	1,004	2,174	2,250	-0,295
S stat.	-0,390	0,517	1,658	1,577	-0,659
	TERMELES5	MARK1	MARK2	MARK3	MARK4
N [db]	410	410	410	410	410
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,538	0,602	0,522	0,602	0,404
Medián	0,500	0,500	0,500	0,750	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,249	0,312	0,155	0,347	0,342
Szórásnégyzet	0,062	0,097	0,024	0,120	0,117
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	0,209	-1,423	2,803	-1,477	-1,060
S stat.	-0,371	0,014	-0,368	-0,177	0,411
	MARK5	MARK6	ONLINE1	ONLINE2	ONLINE3
N [db]	410	410	410	410	410
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Számtani átlag	0,120	0,388	0,493	0,493	0,245
Medián	<0,001	0,500	0,500	0,500	0,250
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,263	0,257	0,346	0,346	0,283
Szórásnégyzet	0,069	0,066	0,120	0,120	0,080
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	2,956	-0,642	-1,222	-1,222	0,182
<i>S</i> stat.	2,066	-0,131	0,048	0,048	1,023
	ONLINE4	DONTES1	DONTES2	DONTES3	DONTES4
N [db]	410	410	410	410	410
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,428	0,586	0,531	0,529	0,612
Medián	0,500	0,500	0,500	0,500	0,670
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,314	0,295	0,314	0,327	0,317
Szórásnégyzet	0,099	0,087	0,099	0,107	0,100
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	-1,055	-1,047	-1,171	-1,063	-1,564
<i>S</i> stat.	0,170	-0,063	0,179	-0,139	0,148
	DONTES5	STRATEGIA1	STRATEGIA2	STRATEGIA3	STRATEGIA4
N [db]	410	410	410	410	410
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani átlag	0,532	0,754	0,557	0,618	0,451
Medián	0,500	0,670	0,500	0,750	0,500
Maximumérték	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mintaterjedelem	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tapasztalati szórás	0,360	0,296	0,329	0,302	0,286
Szórásnégyzet	0,130	0,088	0,109	0,091	0,082
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	-1,350	0,677	-0,914	-1,419	-0,663
<i>S</i> stat.	-0,085	-1,176	-0,133	-0,067	-0,135

4. függelék: A vizsgált változók eltéréseinek alakulása a 6 db családi vállalati klaszter páros összehasonlításában, a Games-Howell-féle posthoc elemzés alapján (328 családi KKV)

Változó megnevezése	Páros összehasonlítás		Átlagok különbsége (I-J)	Std. hiba	Szign.	95% konf. intervallum	
	(I) Klaszter sorszáma	(J) Klaszter sorszáma				alsó határ	felső határ
ROA	1	2	0,026	0,016	0,568	-0,020	0,073
	1	3	-0,101	0,022	<0,001	-0,166	-0,035
	1	4	0,011	0,010	0,869	-0,017	0,038
	1	5	-0,167	0,020	<0,001	-0,226	-0,107
	1	6	-0,156	0,018	<0,001	-0,208	-0,104
	2	1	-0,026	0,016	0,568	-0,073	0,020
	2	3	-0,127	0,025	<0,001	-0,201	-0,054
	2	4	-0,016	0,015	0,909	-0,061	0,029
	2	5	-0,193	0,024	<0,001	-0,261	-0,125
	2	6	-0,182	0,022	<0,001	-0,244	-0,120
	3	1	0,101	0,022	<0,001	0,035	0,166
	3	2	0,127	0,025	<0,001	0,054	0,201
	3	4	0,111	0,022	<0,001	0,047	0,175
	3	5	-0,066	0,028	0,186	-0,147	0,016
	3	6	-0,055	0,026	0,306	-0,132	0,022
	4	1	-0,011	0,010	0,869	-0,038	0,017
	4	2	0,016	0,015	0,909	-0,029	0,061
	4	3	-0,111	0,022	<0,001	-0,175	-0,047
	4	5	-0,177	0,020	<0,001	-0,235	-0,119
	4	6	-0,166	0,017	<0,001	-0,217	-0,116
	5	1	0,167	0,020	<0,001	0,107	0,226
	5	2	0,193	0,024	<0,001	0,125	0,261
	5	3	0,066	0,028	0,186	-0,016	0,147
	5	4	0,177	0,020	<0,001	0,119	0,235
5	6	0,011	0,025	0,998	-0,061	0,083	
6	1	0,156	0,018	<0,001	0,104	0,208	
6	2	0,182	0,022	<0,001	0,120	0,244	
6	3	0,055	0,026	0,306	-0,022	0,132	
6	4	0,166	0,017	<0,001	0,116	0,217	
6	5	-0,011	0,025	0,998	-0,083	0,061	
Foglalkoztatotti létszám	1	2	-2,152	0,633	0,013	-4,000	-0,300
	1	3	-35,456	4,860	<0,001	-49,870	-21,050
	1	4	-33,647	5,310	<0,001	-49,270	-18,030
	1	5	-2,696	0,513	<0,001	-4,190	-1,200
	1	6	-16,848	3,527	<0,001	-27,240	-6,460
	2	1	2,152	0,633	0,013	0,300	4,000
	2	3	-33,304	4,887	<0,001	-47,780	-18,830
	2	4	-31,495	5,334	<0,001	-47,180	-15,810
	2	5	-0,544	0,720	0,974	-2,630	1,550
	2	6	-14,696	3,563	0,002	-25,180	-4,210
	3	1	35,456	4,860	<0,001	21,050	49,870
	3	2	33,304	4,887	<0,001	18,830	47,780
	3	4	1,808	7,188	1,000	-19,040	22,660
	3	5	32,760	4,872	<0,001	18,320	47,200
	3	6	18,607	5,993	0,029	1,170	36,050
	4	1	33,647	5,310	<0,001	18,030	49,270
	4	2	31,495	5,334	<0,001	15,810	47,180
	4	3	-1,808	7,188	1,000	-22,660	19,040
	4	5	30,952	5,321	<0,001	15,300	46,600
	4	6	16,799	6,363	0,097	-1,670	35,270
5	1	2,696	0,513	<0,001	1,200	4,190	

Változó megnevezése	Páros összehasonlítás		Átlagok különbsége (I-J)	Std. hiba	Szign.	95% konf. intervallum	
	(I) Klaszter sorszám	(J) Klaszter sorszám				alsó határ	felső határ
		5				2	0,544
	5	3	-32,760	4,872	<0,001	-47,200	-18,320
	5	4	-30,952	5,321	<0,001	-46,600	-15,300
	5	6	-14,153	3,543	0,002	-24,580	-3,720
	6	1	16,848	3,527	<0,001	6,460	27,240
	6	2	14,696	3,563	0,002	4,210	25,180
	6	3	-18,607	5,993	0,029	-36,050	-1,170
	6	4	-16,799	6,363	0,097	-35,270	1,670
	6	5	14,153	3,543	0,002	3,720	24,580
Céggkor	1	2	12,439	0,709	<0,001	10,378	14,500
	1	3	7,070	0,763	<0,001	4,844	9,295
	1	4	0,014	0,608	1,000	-1,751	1,779
	1	5	9,430	0,817	<0,001	7,047	11,813
	1	6	-2,615	0,526	<0,001	-4,147	-1,084
	2	1	-12,439	0,709	<0,001	-14,500	-10,378
	2	3	-5,369	0,856	<0,001	-7,856	-2,882
	2	4	-12,425	0,722	<0,001	-14,518	-10,331
	2	5	-3,009	0,905	0,015	-5,637	-0,381
	2	6	-15,054	0,654	<0,001	-16,959	-13,149
	3	1	-7,070	0,763	<0,001	-9,295	-4,844
	3	2	5,369	0,856	<0,001	2,882	7,856
	3	4	-7,055	0,775	<0,001	-9,311	-4,799
	3	5	2,361	0,948	0,137	-0,393	5,114
	3	6	-9,685	0,712	<0,001	-11,769	-7,600
	4	1	-0,014	0,608	1,000	-1,779	1,751
	4	2	12,425	0,722	<0,001	10,331	14,518
	4	3	7,055	0,775	<0,001	4,799	9,311
	4	5	9,416	0,828	<0,001	7,004	11,828
	4	6	-2,630	0,543	<0,001	-4,204	-1,055
	5	1	-9,430	0,817	<0,001	-11,813	-7,047
	5	2	3,009	0,905	0,015	0,381	5,637
	5	3	-2,361	0,948	0,137	-5,114	0,393
	5	4	-9,416	0,828	<0,001	-11,828	-7,004
	5	6	-12,045	0,770	<0,001	-14,298	-9,793
	6	1	2,615	0,526	<0,001	1,084	4,147
	6	2	15,054	0,654	<0,001	13,149	16,959
	6	3	9,685	0,712	<0,001	7,600	11,769
6	4	2,630	0,543	<0,001	1,055	4,204	
6	5	12,045	0,770	<0,001	9,793	14,298	
Összesített erőforrás- és képességjeljesítmény	1	2	-0,072	0,195	0,999	-0,640	0,495
	1	3	-0,712	0,236	0,037	-1,399	-0,025
	1	4	-0,809	0,203	0,002	-1,399	-0,218
	1	5	-0,402	0,200	0,345	-0,985	0,180
	1	6	-0,379	0,212	0,478	-0,996	0,237
	2	1	0,072	0,195	0,999	-0,495	0,640
	2	3	-0,640	0,228	0,065	-1,304	0,024
	2	4	-0,736	0,194	0,003	-1,298	-0,174
	2	5	-0,330	0,191	0,517	-0,884	0,224
	2	6	-0,307	0,203	0,659	-0,897	0,283
	3	1	0,712	0,236	0,037	0,025	1,399
	3	2	0,640	0,228	0,065	-0,024	1,304
	3	4	-0,096	0,235	0,998	-0,779	0,586
	3	5	0,310	0,232	0,765	-0,366	0,986
	3	6	0,333	0,243	0,744	-0,372	1,038
	4	1	0,809	0,203	0,002	0,218	1,399
	4	2	0,736	0,194	0,003	0,174	1,298
	4	3	0,096	0,235	0,998	-0,586	0,779
	4	5	0,406	0,199	0,326	-0,171	0,984

Változó megnevezése	Páros összehasonlítás		Átlagok különbsége (I-J)	Std. hiba	Szign.	95% konf. intervallum	
	(I) Klaszter sorszáma	(J) Klaszter sorszáma				alsó határ	felső határ
	4	6	0,429	0,211	0,331	-0,183	1,041
	5	1	0,402	0,200	0,345	-0,180	0,985
	5	2	0,330	0,191	0,517	-0,224	0,884
	5	3	-0,310	0,232	0,765	-0,986	0,366
	5	4	-0,406	0,199	0,326	-0,984	0,171
	5	6	0,023	0,208	1,000	-0,581	0,627
	6	1	0,379	0,212	0,478	-0,237	0,996
	6	2	0,307	0,203	0,659	-0,283	0,897
	6	3	-0,333	0,243	0,744	-1,038	0,372
	6	4	-0,429	0,211	0,331	-1,041	0,183
	6	5	-0,023	0,208	1,000	-0,627	0,581
Hazai piac és verseny pillér	1	2	-0,060	0,031	0,411	-0,151	0,032
	1	3	-0,099	0,038	0,102	-0,208	0,011
	1	4	-0,119	0,035	0,013	-0,221	-0,016
	1	5	-0,046	0,033	0,739	-0,142	0,050
	1	6	-0,063	0,032	0,390	-0,157	0,032
	2	1	0,060	0,031	0,411	-0,032	0,151
	2	3	-0,039	0,035	0,876	-0,141	0,063
	2	4	-0,059	0,033	0,459	-0,154	0,035
	2	5	0,014	0,030	0,997	-0,073	0,102
	2	6	-0,003	0,030	1,000	-0,089	0,083
	3	1	0,099	0,038	0,102	-0,011	0,208
	3	2	0,039	0,035	0,876	-0,063	0,141
	3	4	-0,020	0,039	0,995	-0,132	0,091
	3	5	0,053	0,036	0,694	-0,053	0,159
	3	6	0,036	0,036	0,918	-0,069	0,141
	4	1	0,119	0,035	0,013	0,016	0,221
	4	2	0,059	0,033	0,459	-0,035	0,154
	4	3	0,020	0,039	0,995	-0,091	0,132
	4	5	0,073	0,034	0,269	-0,025	0,172
	4	6	0,056	0,034	0,553	-0,041	0,154
	5	1	0,046	0,033	0,739	-0,050	0,142
	5	2	-0,014	0,030	0,997	-0,102	0,073
	5	3	-0,053	0,036	0,694	-0,159	0,053
	5	4	-0,073	0,034	0,269	-0,172	0,025
	5	6	-0,017	0,031	0,994	-0,108	0,073
	6	1	0,063	0,032	0,390	-0,032	0,157
6	2	0,003	0,030	1,000	-0,083	0,089	
6	3	-0,036	0,036	0,918	-0,141	0,069	
6	4	-0,056	0,034	0,553	-0,154	0,041	
6	5	0,017	0,031	0,994	-0,073	0,108	
Együttműködés pillér	1	2	0,027	0,043	0,988	-0,098	0,153
	1	3	-0,090	0,048	0,434	-0,230	0,051
	1	4	-0,092	0,045	0,327	-0,224	0,039
	1	5	-0,006	0,043	1,000	-0,130	0,119
	1	6	-0,082	0,044	0,444	-0,211	0,047
	2	1	-0,027	0,043	0,988	-0,153	0,098
	2	3	-0,117	0,041	0,058	-0,236	0,002
	2	4	-0,120	0,037	0,022	-0,228	-0,011
	2	5	-0,033	0,034	0,927	-0,133	0,066
	2	6	-0,109	0,036	0,038	-0,215	-0,004
	3	1	0,090	0,048	0,434	-0,051	0,230
	3	2	0,117	0,041	0,058	-0,002	0,236
	3	4	-0,003	0,043	1,000	-0,129	0,123
	3	5	0,084	0,041	0,320	-0,035	0,202
	3	6	0,008	0,042	1,000	-0,116	0,131
	4	1	0,092	0,045	0,327	-0,039	0,224
4	2	0,120	0,037	0,022	0,011	0,228	

Változó megnevezése	Páros összehasonlítás		Átlagok különbsége (I-J)	Std. hiba	Szign.	95% konf. intervallum	
	(I) Klaszter sorszám	(J) Klaszter sorszám				alsó határ	felső határ
		4				3	0,003
	4	5	0,086	0,037	0,192	-0,021	0,194
	4	6	0,011	0,039	1,000	-0,102	0,124
	5	1	0,006	0,043	1,000	-0,119	0,130
	5	2	0,033	0,034	0,927	-0,066	0,133
	5	3	-0,084	0,041	0,320	-0,202	0,035
	5	4	-0,086	0,037	0,192	-0,194	0,021
	5	6	-0,076	0,036	0,293	-0,180	0,029
	6	1	0,082	0,044	0,444	-0,047	0,211
	6	2	0,109	0,036	0,038	0,004	0,215
	6	3	-0,008	0,042	1,000	-0,131	0,116
	6	4	-0,011	0,039	1,000	-0,124	0,102
	6	5	0,076	0,036	0,293	-0,029	0,180
Nemzetköziesedés pillér	1	2	-0,003	0,030	1,000	-0,091	0,084
	1	3	-0,092	0,039	0,172	-0,205	0,021
	1	4	-0,119	0,028	<0,001	-0,201	-0,037
	1	5	-0,061	0,029	0,285	-0,145	0,023
	1	6	-0,039	0,030	0,794	-0,126	0,049
	2	1	0,003	0,030	1,000	-0,084	0,091
	2	3	-0,089	0,041	0,255	-0,207	0,030
	2	4	-0,115	0,031	0,004	-0,205	-0,025
	2	5	-0,058	0,032	0,450	-0,149	0,034
	2	6	-0,035	0,033	0,890	-0,130	0,059
	3	1	0,092	0,039	0,172	-0,021	0,205
	3	2	0,089	0,041	0,255	-0,030	0,207
	3	4	-0,026	0,039	0,985	-0,141	0,088
	3	5	0,031	0,040	0,970	-0,085	0,147
	3	6	0,054	0,041	0,771	-0,065	0,172
	4	1	0,119	0,028	<0,001	0,037	0,201
	4	2	0,115	0,031	0,004	0,025	0,205
	4	3	0,026	0,039	0,985	-0,088	0,141
	4	5	0,057	0,030	0,391	-0,029	0,144
	4	6	0,080	0,031	0,108	-0,010	0,170
	5	1	0,061	0,029	0,285	-0,023	0,145
	5	2	0,058	0,032	0,450	-0,034	0,149
	5	3	-0,031	0,040	0,970	-0,147	0,085
	5	4	-0,057	0,030	0,391	-0,144	0,029
	5	6	0,023	0,031	0,979	-0,069	0,114
	6	1	0,039	0,030	0,794	-0,049	0,126
	6	2	0,035	0,033	0,890	-0,059	0,130
	6	3	-0,054	0,041	0,771	-0,172	0,065
6	4	-0,080	0,031	0,108	-0,170	0,010	
6	5	-0,023	0,031	0,979	-0,114	0,069	
Humán tőke pillér	1	2	0,020	0,036	0,994	-0,085	0,125
	1	3	<0,001	0,036	1,000	-0,104	0,104
	1	4	-0,035	0,036	0,926	-0,139	0,069
	1	5	-0,011	0,036	1,000	-0,117	0,094
	1	6	0,015	0,038	0,999	-0,096	0,125
	2	1	-0,020	0,036	0,994	-0,125	0,085
	2	3	-0,020	0,035	0,993	-0,122	0,082
	2	4	-0,055	0,035	0,631	-0,157	0,047
	2	5	-0,031	0,036	0,951	-0,135	0,073
	2	6	-0,005	0,037	1,000	-0,114	0,103
	3	1	<0,001	0,036	1,000	-0,104	0,104
	3	2	0,020	0,035	0,993	-0,082	0,122
	3	4	-0,035	0,035	0,919	-0,136	0,067
	3	5	-0,011	0,036	1,000	-0,115	0,092
3	6	0,015	0,037	0,999	-0,093	0,122	

Változó megnevezése	Páros összehasonlítás		Átlagok különbsége (I-J)	Std. hiba	Szign.	95% konf. intervallum	
	(I) Klaszter sorszám	(J) Klaszter sorszám				alsó határ	felső határ
	4	1	0,035	0,036	0,926	-0,069	0,139
	4	2	0,055	0,035	0,631	-0,047	0,157
	4	3	0,035	0,035	0,919	-0,067	0,136
	4	5	0,023	0,036	0,986	-0,080	0,127
	4	6	0,049	0,037	0,769	-0,058	0,157
	5	1	0,011	0,036	1,000	-0,094	0,117
	5	2	0,031	0,036	0,951	-0,073	0,135
	5	3	0,011	0,036	1,000	-0,092	0,115
	5	4	-0,023	0,036	0,986	-0,127	0,080
	5	6	0,026	0,038	0,983	-0,083	0,135
	6	1	-0,015	0,038	0,999	-0,125	0,096
	6	2	0,005	0,037	1,000	-0,103	0,114
	6	3	-0,015	0,037	0,999	-0,122	0,093
	6	4	-0,049	0,037	0,769	-0,157	0,058
	6	5	-0,026	0,038	0,983	-0,135	0,083
Termék pillér	1	2	-0,032	0,035	0,948	-0,134	0,071
	1	3	-0,045	0,038	0,840	-0,155	0,065
	1	4	-0,056	0,035	0,592	-0,158	0,045
	1	5	-0,060	0,037	0,580	-0,167	0,047
	1	6	-0,008	0,037	1,000	-0,117	0,101
	2	1	0,032	0,035	0,948	-0,071	0,134
	2	3	-0,013	0,037	0,999	-0,121	0,094
	2	4	-0,025	0,034	0,978	-0,124	0,075
	2	5	-0,029	0,036	0,969	-0,134	0,077
	2	6	0,024	0,037	0,988	-0,083	0,131
	3	1	0,045	0,038	0,840	-0,065	0,155
	3	2	0,013	0,037	0,999	-0,094	0,121
	3	4	-0,011	0,037	1,000	-0,118	0,095
	3	5	-0,015	0,039	0,999	-0,127	0,097
	3	6	0,037	0,039	0,934	-0,077	0,151
	4	1	0,056	0,035	0,592	-0,045	0,158
	4	2	0,025	0,034	0,978	-0,075	0,124
	4	3	0,011	0,037	1,000	-0,095	0,118
	4	5	-0,004	0,036	1,000	-0,108	0,100
	4	6	0,048	0,037	0,770	-0,057	0,154
	5	1	0,060	0,037	0,580	-0,047	0,167
	5	2	0,029	0,036	0,969	-0,077	0,134
	5	3	0,015	0,039	0,999	-0,097	0,127
	5	4	0,004	0,036	1,000	-0,100	0,108
5	6	0,052	0,038	0,750	-0,059	0,163	
6	1	0,008	0,037	1,000	-0,101	0,117	
6	2	-0,024	0,037	0,988	-0,131	0,083	
6	3	-0,037	0,039	0,934	-0,151	0,077	
6	4	-0,048	0,037	0,770	-0,154	0,057	
6	5	-0,052	0,038	0,750	-0,163	0,059	
Termelés pillér	1	2	0,014	0,026	0,994	-0,061	0,089
	1	3	-0,052	0,027	0,415	-0,132	0,028
	1	4	-0,085	0,024	0,009	-0,156	-0,015
	1	5	-0,022	0,026	0,958	-0,099	0,054
	1	6	-0,026	0,026	0,920	-0,101	0,050
	2	1	-0,014	0,026	0,994	-0,089	0,061
	2	3	-0,066	0,027	0,158	-0,145	0,013
	2	4	-0,099	0,024	<0,001	-0,169	-0,030
	2	5	-0,036	0,026	0,732	-0,112	0,039
	2	6	-0,040	0,026	0,633	-0,114	0,035
	3	1	0,052	0,027	0,415	-0,028	0,132
	3	2	0,066	0,027	0,158	-0,013	0,145
	3	4	-0,034	0,026	0,786	-0,109	0,042

Változó megnevezése	Páros összehasonlítás		Átlagok különbsége (I-J)	Std. hiba	Szign.	95% konf. intervallum	
	(I) Klaszter sorszáma	(J) Klaszter sorszáma				alsó határ	felső határ
	3	5	0,030	0,028	0,896	-0,051	0,110
	3	6	0,026	0,027	0,930	-0,053	0,106
	4	1	0,085	0,024	0,009	0,015	0,156
	4	2	0,099	0,024	<0,001	0,030	0,169
	4	3	0,034	0,026	0,786	-0,042	0,109
	4	5	0,063	0,025	0,120	-0,009	0,135
	4	6	0,060	0,024	0,143	-0,010	0,130
	5	1	0,022	0,026	0,958	-0,054	0,099
	5	2	0,036	0,026	0,732	-0,039	0,112
	5	3	-0,030	0,028	0,896	-0,110	0,051
	5	4	-0,063	0,025	0,120	-0,135	0,009
	5	6	-0,003	0,026	1,000	-0,080	0,073
	6	1	0,026	0,026	0,920	-0,050	0,101
	6	2	0,040	0,026	0,633	-0,035	0,114
	6	3	-0,026	0,027	0,930	-0,106	0,053
	6	4	-0,060	0,024	0,143	-0,130	0,010
	6	5	0,003	0,026	1,000	-0,073	0,080
Marketing pillér	1	2	-0,022	0,030	0,977	-0,110	0,066
	1	3	-0,030	0,034	0,946	-0,128	0,068
	1	4	-0,056	0,031	0,470	-0,147	0,034
	1	5	-0,043	0,031	0,717	-0,132	0,046
	1	6	-0,007	0,028	1,000	-0,089	0,076
	2	1	0,022	0,030	0,977	-0,066	0,110
	2	3	-0,008	0,033	1,000	-0,103	0,087
	2	4	-0,034	0,030	0,867	-0,121	0,053
	2	5	-0,021	0,029	0,979	-0,106	0,064
	2	6	0,015	0,027	0,993	-0,063	0,094
	3	1	0,030	0,034	0,946	-0,068	0,128
	3	2	0,008	0,033	1,000	-0,087	0,103
	3	4	-0,026	0,034	0,971	-0,124	0,072
	3	5	-0,013	0,033	0,999	-0,109	0,083
	3	6	0,023	0,031	0,974	-0,067	0,113
	4	1	0,056	0,031	0,470	-0,034	0,147
	4	2	0,034	0,030	0,867	-0,053	0,121
	4	3	0,026	0,034	0,971	-0,072	0,124
	4	5	0,013	0,030	0,998	-0,075	0,101
	4	6	0,049	0,028	0,505	-0,033	0,131
	5	1	0,043	0,031	0,717	-0,046	0,132
	5	2	0,021	0,029	0,979	-0,064	0,106
	5	3	0,013	0,033	0,999	-0,083	0,109
	5	4	-0,013	0,030	0,998	-0,101	0,075
	5	6	0,036	0,027	0,772	-0,043	0,116
	6	1	0,007	0,028	1,000	-0,076	0,089
	6	2	-0,015	0,027	0,993	-0,094	0,063
	6	3	-0,023	0,031	0,974	-0,113	0,067
6	4	-0,049	0,028	0,505	-0,131	0,033	
6	5	-0,036	0,027	0,772	-0,116	0,043	
Online jelenlét pillér	1	2	-0,024	0,056	0,998	-0,186	0,138
	1	3	-0,151	0,054	0,070	-0,308	0,007
	1	4	-0,140	0,051	0,076	-0,289	0,009
	1	5	-0,059	0,056	0,897	-0,223	0,104
	1	6	-0,041	0,056	0,978	-0,204	0,122
	2	1	0,024	0,056	0,998	-0,138	0,186
	2	3	-0,126	0,051	0,142	-0,275	0,022
	2	4	-0,116	0,048	0,158	-0,255	0,023
	2	5	-0,035	0,053	0,986	-0,190	0,120
	2	6	-0,017	0,053	1,000	-0,171	0,138
3	1	0,151	0,054	0,070	-0,007	0,308	

Változó megnevezése	Páros összehasonlítás		Átlagok különbsége (I-J)	Std. hiba	Szign.	95% konf. intervallum	
	(I) Klaszter sorszáma	(J) Klaszter sorszáma				alsó határ	felső határ
Változó megnevezése	3	2	0,126	0,051	0,142	-0,022	0,275
	3	4	0,011	0,046	1,000	-0,123	0,144
	3	5	0,091	0,052	0,496	-0,059	0,242
	3	6	0,110	0,052	0,284	-0,040	0,260
	4	1	0,140	0,051	0,076	-0,009	0,289
	4	2	0,116	0,048	0,158	-0,023	0,255
	4	3	-0,011	0,046	1,000	-0,144	0,123
	4	5	0,081	0,049	0,560	-0,060	0,222
	4	6	0,099	0,048	0,322	-0,041	0,240
	5	1	0,059	0,056	0,897	-0,104	0,223
	5	2	0,035	0,053	0,986	-0,120	0,190
	5	3	-0,091	0,052	0,496	-0,242	0,059
	5	4	-0,081	0,049	0,560	-0,222	0,060
	5	6	0,018	0,054	0,999	-0,138	0,175
	6	1	0,041	0,056	0,978	-0,122	0,204
	6	2	0,017	0,053	1,000	-0,138	0,171
	6	3	-0,110	0,052	0,284	-0,260	0,040
	6	4	-0,099	0,048	0,322	-0,240	0,041
	6	5	-0,018	0,054	0,999	-0,175	0,138
Döntéshozatal pillér	1	2	0,021	0,039	0,995	-0,093	0,135
	1	3	-0,109	0,044	0,138	-0,235	0,018
	1	4	-0,111	0,042	0,097	-0,234	0,011
	1	5	-0,039	0,042	0,934	-0,161	0,082
	1	6	-0,109	0,042	0,109	-0,231	0,013
	2	1	-0,021	0,039	0,995	-0,135	0,093
	2	3	-0,129	0,038	0,013	-0,241	-0,018
	2	4	-0,132	0,037	0,006	-0,239	-0,026
	2	5	-0,060	0,036	0,560	-0,166	0,045
	2	6	-0,130	0,037	0,007	-0,236	-0,024
	3	1	0,109	0,044	0,138	-0,018	0,235
	3	2	0,129	0,038	0,013	0,018	0,241
	3	4	-0,003	0,042	1,000	-0,123	0,118
	3	5	0,069	0,041	0,549	-0,050	0,189
	3	6	-0,001	0,041	1,000	-0,121	0,120
	4	1	0,111	0,042	0,097	-0,011	0,234
	4	2	0,132	0,037	0,006	0,026	0,239
	4	3	0,003	0,042	1,000	-0,118	0,123
	4	5	0,072	0,040	0,459	-0,043	0,187
	4	6	0,002	0,040	1,000	-0,113	0,118
	5	1	0,039	0,042	0,934	-0,082	0,161
	5	2	0,060	0,036	0,560	-0,045	0,166
	5	3	-0,069	0,041	0,549	-0,189	0,050
	5	4	-0,072	0,040	0,459	-0,187	0,043
	5	6	-0,070	0,040	0,494	-0,184	0,045
	6	1	0,109	0,042	0,109	-0,013	0,231
	6	2	0,130	0,037	0,007	0,024	0,236
	6	3	0,001	0,041	1,000	-0,120	0,121
6	4	-0,002	0,040	1,000	-0,118	0,113	
6	5	0,070	0,040	0,494	-0,045	0,184	
Stratégia pillér	1	2	-0,013	0,034	0,999	-0,112	0,085
	1	3	-0,046	0,038	0,836	-0,157	0,065
	1	4	0,007	0,032	1,000	-0,087	0,101
	1	5	-0,052	0,035	0,668	-0,154	0,049
	1	6	-0,020	0,035	0,993	-0,122	0,082
	2	1	0,013	0,034	0,999	-0,085	0,112
	2	3	-0,033	0,038	0,957	-0,144	0,078
	2	4	0,020	0,032	0,989	-0,073	0,114
2	5	-0,039	0,035	0,873	-0,141	0,062	

Változó megnevezése	Páros összehasonlítás		Átlagok különbsége (I-J)	Std. hiba	Szign.	95% konf. intervallum	
	(I) Klaszter sorszám	(J) Klaszter sorszám				alsó határ	felső határ
	2	6	-0,007	0,035	1,000	-0,109	0,095
	3	1	0,046	0,038	0,836	-0,065	0,157
	3	2	0,033	0,038	0,957	-0,078	0,144
	3	4	0,053	0,037	0,707	-0,054	0,160
	3	5	-0,007	0,039	1,000	-0,121	0,108
	3	6	0,026	0,039	0,987	-0,089	0,140
	4	1	-0,007	0,032	1,000	-0,101	0,087
	4	2	-0,020	0,032	0,989	-0,114	0,073
	4	3	-0,053	0,037	0,707	-0,160	0,054
	4	5	-0,059	0,033	0,488	-0,156	0,038
	4	6	-0,027	0,034	0,966	-0,125	0,070
	5	1	0,052	0,035	0,668	-0,049	0,154
	5	2	0,039	0,035	0,873	-0,062	0,141
	5	3	0,007	0,039	1,000	-0,108	0,121
	5	4	0,059	0,033	0,488	-0,038	0,156
	5	6	0,032	0,036	0,949	-0,073	0,138
	6	1	0,020	0,035	0,993	-0,082	0,122
	6	2	0,007	0,035	1,000	-0,095	0,109
	6	3	-0,026	0,039	0,987	-0,140	0,089
	6	4	0,027	0,034	0,966	-0,070	0,125
	6	5	-0,032	0,036	0,949	-0,138	0,073