

**Pécsi Tudományegyetem**  
**Közgazdaságtudományi Kar**  
**Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola**

**A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és  
képeségei**

*Doktori értekezés tézisei*

**Készítette: Varga Anna Róza**  
**Témavezető: Prof. Dr. Szerb László, DSc.**  
**egyetemi tanár**  
**Dr. Rideg András**  
**egyetemi docens**

**Pécs, 2024**

## Tartalomjegyzék

1	A témaválasztás indoklása és a kutatás jelentősége .....	5
2	A dolgozat céljai, hipotézisei .....	9
2.1	Hipotézisek felállítása .....	11
3	A kutatás elméleti háttere .....	14
4	Az értekezés tudományos eredményei, jövőbeni kutatási irányok .....	16
5	A téziszüzetben felhasznált irodalom .....	22
6	Az értekezés témakörében megjelent saját publikációk.....	26
6.1	megjelent publikációk.....	26
6.2	<i>A disszertáció témaköréből tartott konferencia előadások.....</i>	26

## **Absztrakt**

**Szerző:** Varga Anna Róza

**Cím:** Családi vállalatok vizsgálata – Versenyképességi megközelítés

**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 elemzése – a felhasznált adatállomány egyedi jellege miatt is – hiánypótló eredményeket tartalmaznak, mindamellett, 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*

## **1 A témaválasztás indoklása és a kutatás jelentősége**

Doktori értekezésemben a magyar mikro-, kis- és középvállalati szektorban működő családi vállalatok sajátosságainak 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 jelentős. 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 is, hiszen nem-nyilvános 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 a témakört elsősorban az amerikai, az angol, az olasz és a kínai kutatások már lényegesen jobban lefedték, sőt egyes szakemberek szerint a téma már-már mondhatni kikutatott. Magam is tapasztaltam, hogy az általam felszínre hozott sajátosságokat a main-stream szakirodalom javarészt már ismeri, mégis, álláspontom szerint megközelítem komplexitása ezen tágabb szakirodalmi tér számára is hordoz értéket.

A téma népszerűségét mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a Web of Science szaccikk-gyűjteményében a „family business\*” és a „family firm\*” kulcsszavakra a keresőmotor 7807 darab publikációt ad ki találatként. A legmagasabb citációval rendelkező első 200 tanulmányt öt témakör köré tudjuk csoportosítani: pénzügyi teljesítmény, vállalkozói orientáció és vállalkozói szellem, tulajdonlás és irányítás, utódlás, ügynök elmélet. Saját kutatásomat is ezen vezető szakirodalmak tükrében alakítottam ki, így az erőforrás- és képességsajátosságok mellett a vizsgált tényezők körébe emeltem 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 alapirodalomokra, 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 is. Az elmúlt években megjelent családi vállalati fókuszú 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 controlling 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 kis és nagyvállalatok működésének mindennapjait, ami újabb kutatások lehetőségét kínálja. A Covid19 következtében történő lezárások sok száz munkahelyet követeltek. Valamint az Ukrajnában mai napig dúló háború az energiaárak drasztikus megemelkedésével, valamint a mezőgazdasági termékek áramlásának beszűkülésével mind hozzájárulnak a változó világ vizsgálatának relevanciájához. Azt gondolom, hogy ez az időszak az, amely a kutatások szempontjából új fordulatot adhat mind a kisvállalati versenyképességi kutatások valamint a családi vállalati kutatások néhol megrekedt vizsgálatának. Hazánkban a Budapesti Gazdasági Egyetemen működő Budapest LAB kutatóközpontban működő Családi Vállalkozás Kutatási Program foglalkozik intenzíven a családi vállalatok vizsgálatával, munkájukat 2018 óta kísérem figyelemmel, jelen dolgozatban is található a munkáikra hivatkozás. Mellettük pedig a Corvinus Családi Vállalatok Központ a Budapesti Corvinus Egyetemen működik, amely a családi vállalati sajátosságokkal foglalkozik. 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 szakemberek a legújabb eredményeikkel. Radácsi – Csákné Filep – Tímár (2022) kutatásában látszik, hogy eddig mindösszesen 209 tudományos munka jelent meg a családi vállalatokkal kapcsolatosan magyar nyelven, de még így is bőven akadnak feltáratlan területek a témában. Ugyanis ennek a 209 értekezésnek csupán néhány százaléka mögött van empirikus kutatási bázis 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 összefüggés kereső 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 vizsgálatát. 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 összefüggéskereső 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 koncentrált 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

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 kisvállalati vonatkozásban korábban. Értekezésemben egy elméleti modell, öt hipotézis vizsgálata és egy klaszterelemzés 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 dolgozat céljai, hipotézisei**

A téma relevanciájának bizonyításaként összegyűjtöttem néhány gondolatot a nemzetközi szakirodalomban megjelent tanulmányokból. 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 pedig számos vállalati menedzsment kérdést vet fel. Ebből az összefonódásból pedig adódik, hogy működésük jelentősen különbözik más szervezeti formáktól (Cennamo et al., 2012). Salvato és Aldrich (2012) egyértelműen fontosnak tartják a családi vállalatokkal külön való foglalkozást. Úgy gondolják, hogy egy ennyire felkapott és gyorsan növekvő kutatási terület, amely képes más területekkel kontribúcióra lépni egy multidiszciplináris dimenzióban, az csak érdekes és hasznos tanulmányokat szülhet. 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 dolgozatomban megjelenő empirikus elemzésekhez használt adatállományban szereplő családi vállalatok beazonosításához az előbbieken felsorol meghatározásokat figyelembe véve és átgondolva dolgoztam ki saját definícióm. 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 családtagi 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 háttérének, így az értekezésben egy teljes alfejezetet szántam a téma kifejtésére..

## 2.1 Hipotézisek felállítása

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.

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 és szerzőtársai (2019) azt találták, 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 és szerzőtársai (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 és szerzőtársai (2016), valamint Moreno-Gómez és Lafuente (2019) szerint a családi vállalatok és a nem családi vállalatok között nincsenek különbségek a radikális innovációk létrehozásának képességei tekintetében.

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 torzítás<sup>1</sup>, 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 (Querbach et al., 2020). A családi alkalmazottak általában nem részesülnek egyértelmű bérjövdelemben, 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).

---

<sup>1</sup> Bifurkáció jelentése kettéválasztás, helyzeté vagy folyamaté.

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 vezetnek a stabilitáshoz és a hosszú távú túléléshez (Pearson et al., 2008). Hosszú távon számíthatnak alkalmazottaikra, 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).

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 ügyfeleikkel 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).

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

Ezek alapján az alábbi öt hipotézis került megfogalmazásra:

- 1. hipotézis: A családi vállalatok és a nem családi vállalatok között szignifikáns különbség van a pénzügyi teljesítmény tekintetében.*
- 2. hipotézis: A családi vállalatok szignifikánsan alacsonyabb innovációs intenzitással rendelkeznek, mint a nem családi vállalatok.*
- 3. hipotézis: A családi vállalatok szignifikánsan alacsonyabb formális adminisztratív eljárásokkal rendelkeznek, mint a nem családi vállalatok.*
- 4. hipotézis: A családi vállalatok szignifikánsan tovább maradnak fent, mint a nem családi vállalatok.*
- 5. hipotézis: A családi vállalatok beágyazottsága a helyi piacokon szignifikánsan magasabb, mint a nem családi vállalatoké.*

### **3 A kutatás elméleti háttere**

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 egyszerű 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). Mondhatnánk persze, hogy ez az elv könnyen adaptálható, 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 megközelítés 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 fontossá teszik a családi KKV-k számára, hogy gondosan kezeljék és úgy allokálják erőforrásaikat, hogy az maximalizálja hatásukat (Habbershon – Williams, 1999).

Ez a megközelítés azért fontos számunkra, mert az egyik fő szempontja, hogy 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).

#### **4 Az értekezés tudományos eredményei, jövőbeni kutatási irányok**

A bevezetésben két, számomra nagyon fontos kutatási célt fogalmaztam meg. Az első, a családi kisvállalatok irodalmi elméleteinek feltárására vonatkozott. A dolgozatom témájának szakirodalmi háttérét az aktuális Európai Unió statisztikai adatok bemutatásával és az összefüggések feltárásával kezdtem. Az EU-s szintű vállalati és gazdasági helyzet ismertetése után igyekeztem leszűkíteni a fókuszot a magyar adatok bemutatására. A mikro-, kis és középvállalati szektor meghatározását és az alapfogalmak felvázolását követően ismertettem a magyarországi kisvállalatok demográfiai jellemzőit, valamint társadalmi jelentőségüket a KSH honlapján elérhető adatbázisának segítségével. Mindezek után rátértem a családi vállalatok számosságának ismertetésére, és az alapfogalmak bevezetése után definiáltam azokat a kisvállalatokat, amelyeket az elemzések során családi vállalatnak tekintettem. A definíció megfogalmazásához számos magasan citált, fontos tanulmány elméleti megközelítését használtam fel. Miután sikerült meghatároznom, hogy mely vállalatokat tekintem családi vállalatnak, bemutattam azok sajátosságait, mely folyamat elvezetett az elméleti modellem felépítéséhez, mely a családi vállalatok sajátosságait hivatott bemutatni. A statisztikai számítások során nem álltak rendelkezésemre megfelelő adatok az utódlásra vonatkozóan, viszont a téma fontossága miatt az elméleti háttér bemutatásából nem maradhatott ki a manapság igen népszerű és fontos utódlási kérdések feltárása sem.

Az irodalmi háttér bemutatásának az RBV módszertana nagyon fontos alapot adott, amely ismeretében állítottam fel a hipotéziseimet, melyeket a GCP eszközrendszerének felhasználásával vizsgáltam meg. Ezek a lépések pedig elvezettek a második célkitűzésemhez, a családi kisvállalatok empirikus vizsgálatához. Az irodalomkutatás során igyekeztem a sokat hivatkozott alap irodalmak ismertetése mellett a legújabb irányzatok eredményeit is kiemelni. A kutatás során beazonosított szakirodalmak olvasása után felállítottam egy olyan irodalmi adatbázist egy Excel táblában, amely szintetizálása során rajzolódott ki számomra a koncepcionális modell és a hipotézisek kiindulópontjai. A modellhez használt magas citációjú irodalmak adták a forrást az előzetes feltevések megfogalmazásához is, 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 regresszióelemzés során feltártam a családi KKV-kra vonatkozó sajátosságokat a nem családi kisvállalatokhoz viszonyítva, majd az eredményeinek interpretálása után felmerült bennem az igény a családi mintán belüli vizsgálatra is. Szerettem volna felderíteni, hogy a családi kisvállalatokat mi jellemzi önmagukhoz mérten.

A családi mintán belüli elemzéshez a nem hierarchikus, K-közepű klaszterelemzés módszertanát választottam. A klaszterelemzés során 6 csoportba sikerült sorolni az adatállományban szereplő családi kisvállalatokat. A kialakult klaszterek közül kiemelném a 3-as és a 4-es klaszter tagjait, ugyanis ők bizonyultak a legerősebbnek 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, a növekedésképes ötlet, valamint 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 jellemez. 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.

A többi négy klaszter tagjai a 3-as, 4-eshez képest viszonylag gyengébb erőforrás képességsajátosságokkal bírnak. Ehhez mérten az 1-es csoportban a „hanyatló lemaradók”,

a 2-esben a „lokális túlélők”, az 5-ösben a „szegletpiaci stratégiák” és a 6-osban pedig a „formalizált harmonizáltak” kaptak helyet.

Mindezek alapján az alábbi tézisek kerültek megfogalmazásra:

**1. tézis: A családi vállalatok és a nem családi vállalatok között szignifikáns különbség van a pénzügyi teljesítmény tekintetében, különösen a hosszú távú pénzügyiteljesítményre, vagyis a magasabb HTPT-re vonatkozóan.**

**2. tézis: A családi kisvállalatok alacsonyabb innovációs intenzitással rendelkeznek, mint a nem családi kisvállalatok.**

**3. tézis: A családi kisvállalatok alacsonyabb formális adminisztratív eljárásokkal rendelkeznek, mint a nem családi kisvállalatok.**

**4. tézis: A családi kisvállalatok szignifikánsan tovább működnek, mint a nem családi vállalatok.**

**5. tézis: A családi kisvállalatokra a helyi gazdasági fókusz a jellemző. Beágyazottságuk a helyi piacokon magasabb, mint a nem családi vállalatoké, illetve a meglévő partneri kapcsolataik tartósabbak.**

**6. tézis: A családi kisvállalatok heterogén csoportot alkotnak a gazdasági rendszerben**

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). Az itt megjelenő klaszterelemzés csupán a kezdeti lépés a családi mintán belüli vizsgálódásokban, ugyanis a konfigurációkat mindenképp érdemes lenne komplexen értelmezni, amelyhez elengedhetetlen lenne mélyebb elemzések elvégzése. Ehhez pedig a kvantitatív elemzéseken túl kvalitatív, esettanulmányokat vizsgáló feladatok várnak még rám. A Barney (1991) által felállított RBV központú vizsgálatok jó alapot nyújtanak az elemzésekhez, de a mai modern, folyamatosan változó versenyben az erőforrás és képesség teljesítmény sokfélesége és sok oldalú felhasználása válik dominánssá. Manapság változatos eszközök kellene a vezetők kezébe, mert csak úgy tudnak eredményesen fennmaradni a vállalatok, ha gyorsan és rugalmasan képesek reagálni a felbukkanó kihívásokra.

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.

Az előző gondolatmenetemet tovább folytatva pedig ehhez a fajta kvalitatív vizsgálatához szükséges lenne a kvantitatív eredmények longitudinális vizsgálata is. Jelenleg keresztmetszeti adatokon végezzük az elemzéseket a kérdőív egyedi jellege miatt. Egy szembetűnő korlátja a felmérésnek, hogy igen hosszú ideig tart amíg a kérdezőbiztos interjút készít a vállalatok kijelölt embereivel, így a többszöri lekérdezés korlátokba ütközik. A jövőben fejleszteni fogjuk a kérdőívet, hogy az alkalmas legyen időszakosan újra felmérni az adott vállalatok aktuális helyzetét, így lehetővé téve az ismételt megfigyelések átfogó vizsgálatát. Ez által képessé válnánk az elmúlt évek eseményeinek hatását is vizsgálni, ahogy korábban ezt az igényt megfogalmaztam.

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, melyet a GCP adatállománya lehetővé tene. Ez azért is lenne érdekes, mert a

családi kisvállalatok nagyban hozzájárulnak a hosszú távú gazdasági fejlődéshez uniós szinten és globálisan egyaránt. Ehhez a témakörhöz kapcsolódik még, hogy jelen dolgozatban egy komplex pénzügyi mutató használatával végeztem a számításokat, azonban rendelkezésünkre állnak egyéb pénzügyi teljesítményt mérő módszertanok, melyek felhasználásával más eredmények is kimutathatók. Így egy speciálisan családi vállalati pénzügyi teljesítményt mérő módszer fejlesztése nagyban hozzájárulna a kutatásom relevanciájához és érdekességéhez.

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 irodalomnak meglévő ismereteihez.

Ha körülnézek a környezetemben működő kisvállalatok körében – 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 és ezekhez társuló képességeikkel, akkor az egy jó alapot adhat a fejlődésre és a versenyképességük javítására vagy éppen megszilárdítására. 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. Célszerű lenne az elméletnek valahol találkoznia a gyakorlattal. Véleményem szerint a tudományos - kutatói szféra megfelelő

inputokkal tud szolgálni a versenyszféra kihívásainak enyhítésére a dolgozatban bemutatott eredmények és az ehhez hasonló vizsgálatok széles körű megismerésének eredményeként.

## 5 A tézisfűzetben felhasznált irodalom

- 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.
- 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.
- 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. (2019). *A hazai családi kis- és középvállalkozások controlling tevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az utódlás folyamatára*. Doktori értekezés. Sopron, Nyugat-Magyarországi Egyetem.
- Broekaert, W., Andries, P., Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47, pp.771-785.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Csákné Filep Judit (2012). Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás Ph.d. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- Daft R. (1983). *Organization theory and design*. New York: West.
- 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.
- 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.
- Fendri, C. and 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.
- Fukuyama, F. (1996). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. *Simon and Schuster*.
- Gomez, J. and 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
- 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.
- Howorth, C., et al. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), pp. 437-451.
- Kellermanns, W. F. – Eddleston, A. K. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University
- 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.

- Koropp, C., Grichnik, D. and Gyax, A.F. (2013). Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, Vol. 41 No. 2, pp. 315-334.
- Lafuente, E., Leiva, J.C., Moreno-Gómez, J. and Szerb, L. (2020). A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*,
- Leopizzi, R., Pizzi, S. and 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
- Lohe, F.-W. and 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.
- 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. and 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.
- 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.
- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E. (2019). Analysis of competitiveness in Colombian family businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(3), pp. 339-354.
- Németh, K. (2017). Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői. Széchenyi István Egyetem. Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola
- 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.
- Poza, E.J. and Daugherty, M.S. (2014). *Family business*, Mason, OH, South-Western Cengage Learning.



- 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.
- 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
- Salvato, C., Aldrich, H. E. (2012). “That’s Interesting!” in Family Business Research. *Family Business Review*, 25(2), pp. 125-135.
- Tobak J. (2018). A sikertényezők és az utódlás vizsgálata családi tulajdonú vállalkozások esetében Doktori értekezés. Debreceni Egyetem. Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
- Vajda É. (2021). The Effect of Performance Management on Perceived Justice in Family Businesses in Hungary Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Van Auken, H. and Werbel, J. (2006). Family Dynamic and Family Business Financial Performance: Spousal Commitment. *Family Business Review*, Vol. 19 No. 1, pp. 49-63. pp.
- Villalonga, B., Amit, R. (2020). Family ownership. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(2), pp. 241-257.

## 6 Az értekezés témakörében megjelent saját publikációk

### 6.1 megjelent publikációk

Varga A. R., Rideg A. (2023). Családi vállalatok az MKKV-szektorban In: Szerb, L.; Rideg, A. (szerk.) *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment. Versenyképességi megközelítés. Akadémiai Kiadó Budapest (2023) Paper: 14. fejezet*

Rideg, A., Sipos, N., Lukovszki, L., & Varga, A. R. (2023). A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrás-és képességkonfigurációi. *Közgazdasági Szemle*, 70(12), 1389-1413.

Rideg, A., Szerb, L., & Róza Varga, A. (2023). The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), pp. 1-19.

Rideg, A., Lukovszki, L., Varga, A. R., & Sipos, N. (2022). A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69(6), pp. 739-757.

Varga, A. R.; Sipos, N.; Rideg, A.; Lukovszki, L. (2024). The comparison of RBV-based competitiveness of hungarian family-owned and non-family-owned SMEs. *Competitiveness Review* 41 p. Doi:10.1108/CR-02-2023-0017

Kövi-Varga, A. R., & Hornyák, M. (2024). A magyar családi kisvállalatok online érettségének vizsgálata a versenyképesség tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 58(1), 25-34.

### 6.2 A disszertáció témaköréből tartott konferencia előadások

Varga A. R., Hornyák M. (2022). The digital maturity of Hungarian family SMEs n: Kovács, Bettina; Glázer-Kniesz, Adrienn; Tislér, Ádám (szerk.) *Absztraktkötet: XII. Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia = Book of Abstract: XII. Interdisciplinary Doctoral Conference Pécs, Magyarország : Pécsi Tudományegyetem Doktorandusz Önkormányzat (2024) 176 p. pp. 55-55. , 1 p.*

Varga A. R. (2024). A családi kisvállalatok definiálásának elméleti problémái In: Benke, Mariann; Schmuck, Roland; Riedelmayer, Bernadett 4th Ferenc Farkas International Scientific Conference: „Inspiring Change: Visions for the Future”: *Abstract Book = 4. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia: „Inspiráló változások, jövőképek”: Absztraktkötet Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet (2024) 166 p. pp. 87-87. , 1 p.*

Kövi-Varga A. R., Hornyák M. (2022). A digitalizáció hatása a magyar családi kisvállalatok versenyképességére In: *OGIK'2022 Országos Gazdaságinformatikai Konferencia 71 pp. MTMT: 33259424*

Kövi-Varga A. R. , Rideg A. (2022). Családi vállalatok a KKV szektorban. In: Matthias Corvinus Collegium (MCC) (szerk.) III. Vállalkozáskutatási konferencia. Budapest, Magyarország MCC (2022) 111 p. pp. 47-48. , 2 p.

Kövi-Varga A. R. , Rideg A., Sipos N., Lukovszki L. (2021). A magyar családi tulajdonú kis- és középvállalkozások meghatározó tényezői: empirikus elemzés a KKV versenyképességi kutatás alapján In: Ifj. Becsey, Zs; et al. (szerk.) II. Vállalkozáskutatási konferencia Budapest, Magyarország Iparfejlesztési Közalapítvány (IFKA) (2021) 68 p. pp. 48-48., 1 p.