

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Varga Anna Róza

Pécs, 2024

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

REGIONÁLIS POLITIKA és GAZDASÁGTAN DOKTORI
ISKOLA

Varga Anna Róza

A magyar családi kisvállalatok erőforrásai és képességei

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

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

Dr. habil. Rideg András
adjunktus

Pécs, 2024

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	1
2	A KKV-k és a családi vállalatok alapfogalmi rendszere.....	7
2.1	A KKV-k szektor meghatározása és jellemzése	7
2.2	A családi KKV alapfogalmak	16
2.3	A családi KKV-k főbb sajátosságai és vizsgálatuk relevanciája	26
2.4	A család és a vállalat összefonódása.....	33
2.5	Utódlási kérdések.....	38
2.6	Működési modell.....	43
3	A családi KKV-k erőforrás- és képesség sajátosságai.....	49
3.1	RBV megközelítés bemutatása	49
3.2	Az empirikus kutatás elméleti megalapozása, a koncepcionális modell.....	52
3.3	Az erőforrás- és képességteljesítmény mérésének pécsi iskolája (és GCP)	58
4	A családi KKV-k erőforrás- és képességsajátosságainak empirikus elemzése	63
4.1	A minta és a változók bemutatása.....	63
4.2	A minta változóinak leíró statisztikai jellemzése.....	74
4.3	A családi és a nem-családi részminták leíró statisztikai jellemzése	80
4.4	A családi KKV sajátosságok bináris logisztikus regresszió elemzése.....	86
4.5	A családi KKV sajátosságok klaszterelemzése.....	92
5	Összefoglalás	103
6	Felhasznált irodalom	109
	Függelék.....	127

Ábrajegyzék

1. ábra: KKV küszöbértékek	9
2. ábra: Családi vállalatok megjelenésének arányai	19
3. ábra: Egyéni, egy személyes és családi kisvállalatok megoszlása Magyarországon ..	20
4. ábra: Az F-PEC Skála	24
5. ábra: A családi vállalatok sajátosságai és összefüggései	31
6. ábra: Család, tulajdonlás és menedzsment	32
7. ábra: Az utódlás intelligens keretrendszere.....	42
8. ábra: A családi vállalatok sajátosságai	45
9. ábra: A koncepcionális modell alapját képező elméleti feltevés.....	53
10. ábra: Családi vállalatok koncepcionális modellje	54
11. ábra: A leíró statisztikai jellemzés logikai rendje	74

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Az egyéni teljesítmény megjelölése a doktori disszertációban.....	5
2. táblázat Működő vállalatok méret szerinti bontásban, 2011 és 2021 összehasonlításában	11
3. táblázat: Működő vállalatok területi elhelyezkedés szerint	13
4. táblázat A családi vállalatok aránya Európában	17
5. táblázat: A családi vállalatok definíciói.....	23
6. táblázat: Családi és nem családi vállalatok közötti főbb különbségek	30
7. táblázat: Kétértékű attribútumok táblázata	36
8. táblázat: A KKV kombinált pénzügyi teljesítmény indikátorainak számszerűsítése .	68
9. táblázat: A minta összetétele a vállalatok létszám-kategóriái mentén [db; %].....	69
10. táblázat: A minta összetétele nemzetgazdasági ágak szerinti bontásban [db; %].....	70
11. táblázat: A minta összetétele a NUTS2 területi elhelyezkedés szerinti bontásban [db; %].....	72
12. táblázat: A minta jellemzése cégkor szerint [év]	73
13. táblázat: Az erőforrások és képességek összesített teljesítményének leíró statisztikai jellemzése.....	75
14. táblázat: A kombinált pénzügyi teljesítmény leíró statisztikai jellemzése	76
15. táblázat: Az erőforrás- és képességpillérek teljesítményének leíró statisztikai jellemzése.....	77
16. táblázat: A rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény leíró statisztikai jellemzése	78
17. táblázat: A vizsgált változók Pearson-féle lineáris korreláció elemzése	79
18. táblázat: Az erőforrások és képességek összesített teljesítményének, valamint a kombinált pénzügyi teljesítménynek a leíró statisztikai jellemzése	81
19. táblázat: Az erőforrás- és képességpillérek teljesítményének leíró statisztikai jellemzése a részmintákban	82
20. táblázat: A rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény leíró statisztikai jellemzése a családi és a nem-családi részmintákban.....	83
21. táblázat: Az elemi erőforrás- és képességteljesítmény változók számtani átlagainak eltérései a családi és a nem-családi KKV-k összehasonlításában.....	84
22. táblázat: A családi KKV-kat jelölő kétkimenetű változó bináris logisztikus regresszióelemzésének eredményei	88

23. táblázat: Az eszközarányos megtérülés, a foglalkoztatottak létszáma és a cégkor leíró statisztikai jellemzése a családi KKV részmintában (328 KKV)	93
24. táblázat: Klaszterelemzés (328 családi KKV).....	94
25. táblázat: Az erőforrás- és képességteljesítmény pillérek alakulása az [1-6] családi KKV klaszterekben, a minta átlagához képest.....	95
26. táblázat: A családi KKV klaszterek fő erősségeinek-gyengeségeinek összefoglalása	99

Függelékek jegyzéke

1. függelék: A családi és nem családi vállalatok teljesítményének összehasonlítása a szakirodalomban	128
2. függelék: Az elemi erőforrás- és képességváltozók értékeinek leíró statisztikai jellemzése (teljes 738 KKV minta).....	130
3. függelék: Az elemi erőforrás- és képességváltozók értékeinek leíró statisztikai jellemzése a családi (328 KKV) és a nem-családi (410 KKV) részmintákban	133
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)	138

Absztrakt

Szerző: Varga Anna Róza

Cím: Családi vállalatok vizsgálata – Versenyképességi megközelítés

Témavezetők: Prof. Dr. Szerb László, DSc.

Dr. Rideg András

Dolgozatom írása során, a Magyarországon működő családi kisvállalatok sajátosságainak feltárására vállalkoztam. Számottevő kutató foglalkozott már ezzel a témával a nemzetközi szinten, fontos témának bizonyult az elmúlt években a családi vállalatok működése mind a kormányzati-gazdasági, mind pedig a kutatói oldalról szemlélve. Kiemelt figyelmet kaptak a családi vállalatok utódlási kérdései, sajátos pénzügyei, illetve, hogy mitől igazán sikeresek ezek a szervezetek. 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 teljesítményre. Betekintést nyerhettünk a külföldi szakirodalom által, leginkább az amerikai, angol, olasz és kínai családi vállalatok jellemzőibe. Viszont ezek a kutatások többnyire tőzsdén jegyzett cégeket vizsgáltak, melyek jelentősen különböznek kisebb társaiktól. Hazánkban kevés számú empirikus kutatás eredményei érhetőek el ebben a témában, így jelen dolgozat empirikus megközelítése az adatállomány egyedi jellege miatt hiánypótló eredményeket rejt magában, annak ellenére, 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 felállítottam saját koncepcionális modelletem a családi vállalatokra vonatkozóan, melyből kiindulva öt hipotézis került megfogalmazásra. 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 összetettsége miatt nagy mennyiségű kvantitatív eredménnyel is tudtam dolgozni, így a felhasznált módszertanok között megtalálható a bináris logisztikus regresszió és a klaszterelemzés módszere, amelyeket ANOVA táblák eredményeivel egészítettem ki.

A teljes minta megismeréséhez a leíró statisztikai adatok voltak segítségemül. A logisztikus regresszió eredményei pedig java részt megerősítették a kiinduló elméletemet. Ugyanis az eredmények alátámasztották azt a feltevést, miszerint a családi kisvállalatokra a hosszú távú szemléletmód jellemző, 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, teljesítmény értékelési rendszereket 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 Bevezetés

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 szakkikkgyűjteményében 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 megfogalmazása, 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 main-stream 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 történt 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 és 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 (korrelációszámítás, 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 két elméleti és egy empirikus kutatással összefüggő tartalmi fő fejezetet 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 (2.) fő fejezet a KKV és családi KKV alapfogalmak és alapvető összefüggések kifejtéséről szól 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, másrészt újdonságerő jellemzi a 2.6. alfejezetben megjelenő családi KKV működését bemutató modellt, mely a leírtak összefoglalására és önálló szintetizálására is szolgál.

A második elméleti (3.) fő 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 main-stream forrásokat is, ezáltal a feldolgozás és a szintetizálás értékes, a szakirodalomban máshol még nem olvasható.

Az empirikus (4.) fő 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 koncentráló kutatásokkal)
- vizsgálata szisztematikus (fókuszja 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. A családi KKV működési modell is önálló munka eredménye.
3.	Készült részben a KVK és a GCP forrásgyűjteményeinek felhasználásával. A szakirodalmak feldolgozása önálló munka eredménye.
4.	A vizsgált adatokat a KVK és a GCP bocsájította 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 Rideg és szerzőtársai (2022) és a Varga et al (2024) cikkekből származik. A 4.5. kutatási iniciatívája Rideg és szerzőtársai (2023) származik, de változtattam az adatelőkészítés protokollján, így teljes mértékben át kellett számolnom és az eredményeket újra kellett narrálnom.
5.	Teljes mértékben önálló munka.
6.	Teljes mértékben önálló munka.
7.	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 kisvállalati vonatkozásban korábban. Jelen dolgozatban egy koncepcionális 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

A kis- és középvállalatok (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. Ezért kiemelkedő fontosságú a KKV-k működését és dinamikáját alátámasztó koncepcionális keretrendszer megértése. Ennek a fejezetnek a 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 viszonylag kis méretük, korlátozott erőforrásaik és sajátos vezetői kihívások 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 vállalkozásokon keresztül egészen a független stabil vállalkozásokig. Sokféleségük ellenére számos közös jellemzővel bírnak, valamint általában hasonló akadályokkal kell szembenéznük a működésük és növekedésük során. Tekintsük át most ezeknek a kisvállalatoknak a főbb jellemzőit.

2.1 A KKV-k szektor meghatározása és jellemzése

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 adják, élénkítik a gazdaságban jelen lévő versenyt. Regionális, helyi szinten a nagyvállalatok hiánya miatt a kisvállalatok a helyi fejlődés meghatározó szereplői. Karakterisztikáik szerint rendkívül színes palettán mozognak,

azok az egy személyes, helyi közönséget kiszolgáló kiskereskedelmi cégektől egészen a 250 főt foglalkoztató exportorientált, saját termelőüzemmel rendelkező vállalatig terjed.

Ezek az értékek egy majdnem ideális esetet mutatnak, a publikálás időpontjában azonban még nem álltak rendelkezésre statisztikai adatok az elmúlt években megjelenő körülmények gazdasági vonatkozásairól. Így a közölt értékeket viszonyítási alapként tudjuk használni a későbbiek során. Ugyanennek a riportnak azóta megjelent a 2022/2023-as évi elemzése is, amely kissé árnyalja a fent felvázolt képet a Covid19 és az Orosz-Ukrán háború gazdasági hatásaival ötvözve. A szerzők azt mondják ugyanis, hogy a jelenlegi (2024-es) évben az eddigieknél jóval nehezebb dolguk lesz az EU gazdasági térségében működő kisvállalatoknak. Az inflációs ráták növekedésével a kamatlábak is jelentősen emelkedtek az elmúlt évben, ami drasztikusan megnehezítette a kisvállalatok amúgy sem egyszerű 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 még mindig 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).

Létszám és pénzügyi adatok tekintetében azok a vállalatok tartoznak a KKV-k körébe, akik 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztatnak; éves forgalmuk nem éri el az 50 millió euro összbevételt; vagy a mérlegfőösszegük kevesebb volt az adott gazdasági évben, mint 43 millió euro. Ezen kritériumok alapján három kategóriába sorolhatjuk a kisvállalatokat, kategóriák szerint mikro-, kis- és középvállalatokba. A kategóriákhoz felállított küszöbértékeket az 1. ábrán láthatjuk. 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). Érdemesnek tartom még itt megjegyezni, hogy a mikrovállalatok esetében tehetnék akár további bontást is, ugyanis hazánkban például gyakoriak a nulla vagy egy főt foglalkoztató vállalatok, melyeket szakmai körökben önfoglalkoztatóknak is neveznek, azonban az EU-s kategorizálás a mikro vállalatokhoz sorolja őket. Számosságukat tekintve a mikrovállalatok meghatározó részét teszik ki már évek óta.

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)

Azonban ahhoz, hogy valóban hasznos és gazdasági szempontból is értékelhető módon tudjuk vizsgálni a kisvállalatok eredményeit, a fenti kategorizálásnál azért valamivel mélyebbre kell ásunk. A kisvállalatok méretüktől függetlenül lehetnek kockázat vállalók, újítók, de lehetnek stabilan versenyzők vagy stagnálók, esetleg hanyatló szervezetek is (Román, 2007). A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) gazdasági folyamatokról szóló helyzetkép kiadványában a vállalkozások főbb mutatói szerint 2022-ben több, mint egymillió vállalkozás működött a magyar gazdaságban. A mikro vállalkozások a működő vállalatok több, mint 95%-át adják jelenleg is, viszont a teljesítmény szempontjából a nagyvállalatok vezetnek a sort. Ennek az 1 026 219 db vállalkozásnak a 96,3%-a mikro vállalat (0-9 főt foglalkoztatott), 3,4%-a kis-, és 0,5%-a közepes vállalkozás, valamint csupán 0,1%-uk tartozik a nagyvállalatok közé. A KSH által vizsgált mutatók szerint a KKV-k részesedése 30 és 40% között mozgott a 2022-es 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 sorolhatjuk még, hogy a helyi beágyazottságuk révén rugalmasan képesek reagálni a piaci igényekre, ezáltal képesek egyedi termékeket/szolgáltatásokat kínálni az ügyfeleiknek. A változatos kínálatukkal ösztönzik

a vállalatokat az erőforrásaik és képességeik minél hatékonyabb kiaknázására. Mindezek mellett a vállalati hálózati kapcsolataikon keresztül képesek olyan akadályokat leküzdeni, melyek segítenek nekik fennmaradni a nagyvállalatok mellett is (Greenberg et al., 2018). Azonban nem szabad egy kalap alá venni őket a nagyvállalatokkal. Ahogy Rideg (2017) értekezésében is olvasható, a kisvállalatok nem a nagyvállalatok kisebb változatai. 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 legfrissebb 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 KSH végzi a kisvállalatok esetében is a demográfiai, társadalmi és környezeti eredmények és statisztikai adatok gyűjtését. Így a fentebb bemutatott Eurostat adatbázisban szereplő adatok mellett a KSH adatbázisait használva szeretném megvizsgálni az elmúlt évek kisvállalati demográfiai jellemzőit. A 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 kisvállalatokhoz 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, 2011 és 2021 összehasonlításában

Létszám-kategóriák	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, míg az egyetlen méretkategória, amiben folyamatos növekedést figyelhetünk meg, az a mikro vállalatok csoportja. Ennek a jelenségnek számos oka lehet, de a legvalószínűbbnek a 2019-2020-as évek meghatározó világgazdasági eseményeit tartom. Gondoljunk csak itt a Covid-19 járvány miatt hozott gazdasági intézkedésekre (boltbezárások, kijárási tilalom stb.). Ezt a gondolatot az Eurostat statisztikusai is alátámasztják. Ők ugyanis azt írták a legfrissebb elemzésükben, hogy ha megvizsgáljuk, hogy milyen környezetben kellett ezeknek a kisvállalatoknak működniük az elmúlt néhány évben, akkor azt láthatjuk, hogy olyan nem várt gazdasági eseményekkel kellett szembenézniük, amelyekkel sok esetben nem sikerült megbirkózniuk. A kormányzati kiadások jelentős növekedésének ellenére a 2020-as év nagymértékű visszaesést hozott magával - szám szerint 6,3%-os GDP visszaesést, az EU27 tagállamok körében - amelyet sok kisvállalat sajnos nem élt túl (Di Bella, 2023) és ahogy a 2. táblázatban is látható a nagyobb társaik sem. Ennek ellenére hazánkban 10,5%-al 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, hazánkban ez a növekedés +11,7%-ra kúszott fel (Di Bella, 2023).

Csatlakozva az előző gondolatmenethez még behoznám ide a Magyarország 2022 statisztikai kiadvány szerinti magyarországi értékeket. A KSH adatok alapján úgy látszik, hogy 2021-ben 46,8%-os volt a KKV-k hozzáadott értéke, vagyis a nagyvállalatok valamivel több, mint a felét adták az ország GDP-jének. Így a kisvállalatok GDP kontribúciója kissé elmaradt a 2019-es szinttől (0,4 százalékponttal), viszont a pandémia évének (2020) szintjét sikerült meghaladnia. A járvány okozta szigorítások és működési korlátozások a kisvállalatokat mérhetően rosszabbul érintették, mint a nagyobb társaikat. Érdekes megállapítás ebben a kérdéskörben még, hogy a statisztikai adatok azt mutatják, hogy a 2021-es évben a kisvállalati szektoron belül, bár minden méretkategória hozzáadott értéke a járvány előtti szintet meghaladja folyó áron, a kisvállalkozások részesedése növekedett, míg a mikro- és középvállalkozások piaci súlya csökkenést mutatott (KSH, 2023 58-59.o).

A teljes országra vonatkozó aggregált adatok elemzése után nézzük meg, hogy miként alakulnak ezek az adatok területi bontásban (3. táblázat). Mindig azt halljuk, hogy a déli határ környéki települések, így Pécs is perifériának számít, itt nem prosperál olyan jól a gazdaság, mint mondjuk a közép vagy az északi régiókban. A kritikusnak mondható 2021-es évet választottam a vállalatok területi elhelyezkedésének elemzéséhez, annak kiugró és érdekes adatai miatt. Azt láthatjuk, hogy Közép-Magyarország térségeiben Budapesten és környékén van a legtöbb működő vállalat, a vállalatok 42%-a működik ezen a területen, valamint a vállalatok által termelt bruttó hozzáadott érték felét is ezek a Pest vármegyei vállalatok adták (KSH, 2023). A legkevesebb működő vállalat Észak-Magyarországban Nógrád vármegyéhez tartozik. Az Alföld régiói pedig meglehetősen felülreprezentáltak a működő vállalatok tekintetében, ha Budapestet és környékét külön kezeljük ebben a kérdéskörben. A Dél-Dunántúli régió, amelyben a Pécsi Tudományegyetem is működik, illetve ahol jelenleg is élek, a középmezőnyhöz sorolható a maga közel 35 000 vállalatával. Köztudottan a déli, határközeli régiók peremkerületeknek számítanak fejlettség szempontjából. Az ipari tevékenység országos

szinten is alul reprezentált. Ehhez képest viszont ezek a 2021-es működő vállalati demográfiai statisztikák már közel sem festenek olyan kedvezőtlen képet.

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 szeretnék kitérni arra is, 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 kiemelném az innováció és K+F területét, mint a manapság egyik legnépszerűbb témakört. 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 és szerzőtársai (2023) szerint a kisvállalatok innovációja nem éri el a nagyvállalatokét, az innováció a fiatal cégekre jellemző, amelyek jórészt kicsik ugyan, de a meghatározó éppen a vállalat kora.

A kisvállalatokra jellemző a stratégia alkotás hiánya, és a megvalósítási kudarcok. 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 lereagálásában, de ez nem ennyire egyszerű. Ezek a vállalatvezetők a végrehajtásban hisznek, de vannak aspektusok, ahol igenis 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 vezetőé) a vállalatra. Ez pedig a családi kultúra adaptálását is magával hozza, ami egy kisvállalat esetében áthatja az egész vállalat működését beleértve a nem családtag alkalmazottak munkamorálját is (Rideg és szerzőtársai, 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 (Cruz, 2014; Posa, 2010). 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 is (Baú et al., 2019).

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 láthattuk, 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, ahogy láthattuk 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 rövidebb döntéshozatali képességük révén, ami azt jelenti, hogy gyakran gyorsabban tudnak reagálni az újonnan felmerülő piaci igényekre (Sullivan-Taylor – Branicki, 2011).

Ezek azok a jellemzők, amik miatt tanulmányaim során az érdeklődésem a kisvállalatok iránt fokozódott, míg a merev, formalizáltan működő nagyvállalatok felé fokozatosan hanyatlott. A dolgozatban megjelenő empirikus kutatások eredményei a karunkon működő kisvállalati kutatócsoport versenyképességi kutatása során felállított adatállomány adatain alapszik, mely Magyarországon működő KKV-k eredményei tartalmazza. Azt gondolom, hogy a stabil, kiszámítható nagyvállalatok működése rendkívül fontos, de a kisvállalatok izgalmas világa rengeteg olyan vonatkozást hordoz magában, melyekkel érdemes foglalkoznunk.

2.2 A családi KKV alapfogalmak

Miután a dolgozat témája szempontjából fontos alapvető kisvállalati általános statisztikai értékeket bemutattam, és bebizonyosodott a KKV-k vizsgálatának relevanciája, így ideje rátérnem a dolgozatom fókuszában álló családi kisvállalatok bemutatására. Illeszkedve a dolgozat 2.1 fejezetében használt fogalmi keretekhez, a köznyelvben ismert „családi vállalkozás” elnevezés helyett a „családi vállalat” terminológiát használva folytatom az elméleti alapok bemutatását. 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 népszerű még a családi tulajdonban lévő vállalkozás (family owned business) vagy a családi KKV (family SME) terminológia is.

A téma relevanciájának bizonyításaként összegyűjtöttem néhány gondolatot a nemzetközi szakirodalomban megjelent tanulmányokból. Howorth és szerzőtársai (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.

Ha megvizsgáljuk a rendelkezésünkre álló statisztikai adatokat a családi vállalatokra vonatkozóan, akkor azt láthatjuk, hogy igen hasonló megállapításokat tehetünk, mint az általánosságba vett kisvállalati statisztikák esetében. Például, hogy a gazdaság igen fontos részét képezik és szerepük meghatározó a foglalkoztatásban (Colli – Rose, 2008). Egyes kutatások szerint az Európai Unióban a családi vállalatok 70-90%-os aránnyal vannak

jelen a gazdasági rendszerben az összes vállalathoz képest (Zellweger, 2017; European Comission, 2009; Tobak – Nábrádi – Nagy, 2018). 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 magas, néhány évvel ezelőtt 65% körülire becsülték a hozzáadott értéküket (Csákné Filep 2012a), amely azóta is hasonló színvonalon mozog.

Az arányok országoként igen eltérőek lehetnek, az európai országokra vonatkozó családi vállalatok összes vállalathoz viszonyított százalékos arányait – a teljesség igénye nélkül – a 4. táblázatban láthatjuk. Lényegesnek gondolom itt megjegyezni, hogy egyes országok csak részben vagy egyáltalán nem vezetnek hivatalos statisztikákat a családi vállalati demográfiáról, így a táblázatban látható százalékos értékek több esetben csak a helyi tudományos élet szereplőinek becslésén alapulnak. A European Family Business szervezet honlapján található egy hasonló statisztikai összefoglalás, azonban az ott bemutatott ábra döntően 2009-es, valamint 2016-os adatok alapján lett összeállítva. Az itt megjelenő 4. táblázat és 2. ábra adatait pedig igyekeztem az online megtalálható legfrissebb elérhető adatok alapján összeállítani. A családi vállalatok kiugróan alacsony aránya Csehország és Bulgária esetén valószínűleg a bemutatottaktól eltérő családi vállalati fogalom meghatározás és kritériumrendszer alkalmazására vezethető vissza. A táblázatban feltüntetett adatok az adott ország hivatalos nyelvén megfogalmazott keresési kulcsszavak alapján futtatott lekérdezések, kormányzati oldalokról begyűjtött eredményeket mutatják.

4. táblázat A családi vállalatok aránya Európában

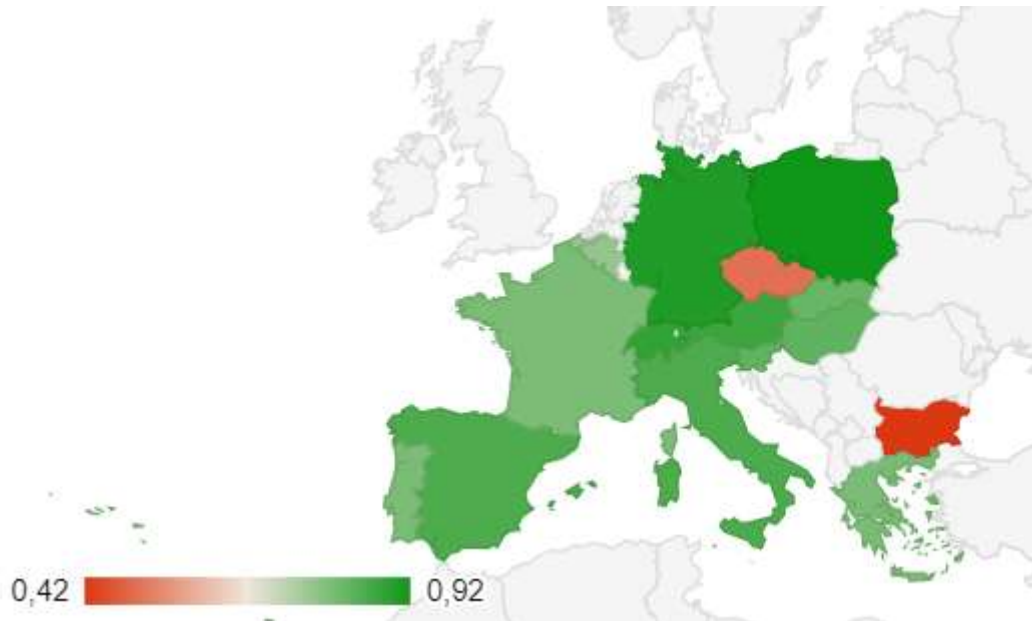
Ország	Családi vállalatok aránya
Lengyelország	92%
Németország	90%
Svájc	88%

Ország	Családi vállalatok aránya
Ausztria	87%
Olaszország	85%
Spanyolország	85%
Magyarország	83%
Szlovénia	83%
Szlovákia	82%
Franciaország	80%
Portugália	80%
Belgium	77%
Csehország	50%
Bulgária	42%
Görögország	80%

Forrás: Saját szerkesztés

A 4. táblázat adatainak térbeli elhelyezése a 2. ábrán látható. A zöld sötétebb árnyalatai a családi vállalatok magasabb arányát jelölik az adott országban, a piros területeken pedig 50% vagy az alatti a családi vállalatok előfordulása. Jól látható, hogy a környező országokban nagyon hasonló arányok mutatkoznak. Nagyjából 80% 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. Így összesen ez a felsorolt 12 európai ország adja az összehasonlítás alapját. Horvátország és Szerbia tekintetében találtam még központi forrásokat, azonban szakmai szempontok szerint megkérdőjelezhetőnek minősítettem az adatok hitelességét, így ki kellett hagynom ezeket is a táblázatból és az ábrából egyaránt. A 2. ábrát az Excel diagramkészítő funkciójával az itt bemutatott táblázat alapján készítettem szemléltetés céljából. Az arányok alapján azt gondolhatnánk, hogy nem sok különbséget fognak mutatni a családi vállalatok a nem családi társaikhoz képest, hiszen a vizsgálni kívánt sokaság domináns részét képezik, azonban a későbbiekben látni fogjuk, hogy ez nem így van.

2. ábra: Családi vállalatok megjelenésének arányai

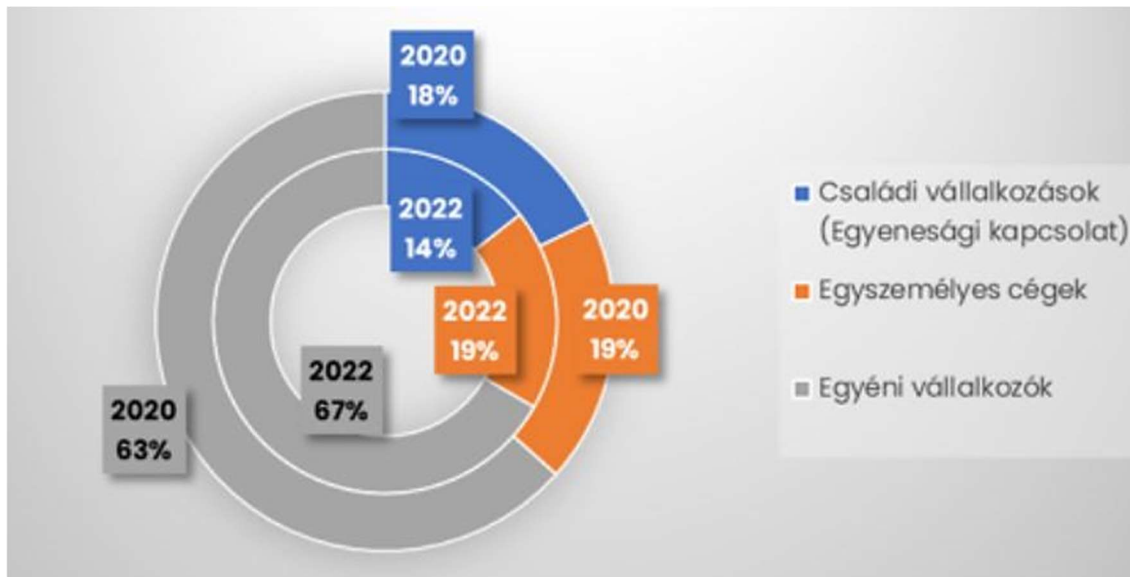


Forrás: Saját szerkesztés

Hazánkban sem teljesen egyértelmű a családi vállalatok beazonosítására használt módszertan és a demográfia 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 beazonosítása 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 tevékenykedik (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 Magyarországon (Drótos és szerzőtársai, 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 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). A legfrissebb statisztikai adatok szerint a családi

vállalatok száma -15%-kal csökkent 2020-hoz képest a gazdasági események hatására, arányuk Tolna vármegyében a legmagasabb, majdnem 35% (OPTEN, 2023). A legfrissebb OPTEN adatokat az alábbi 3. ábrán láthatjuk.

3. ábra: Egyéni, egy személyes és családi kisvállalatok megoszlása Magyarországon



Forrás: OPTEN (2023)

A 3. ábrán bemutatott arányszámok a családi vállalatok vállalkozási formáit mutatja. Az OPTEN szerint a családi kisvállalatok egy jó része az egyéni cégek felé tolódott 2022-ben azok kedvezőbb fenntartási feltételei miatt. Az arányszámokból számunkra fontos információ, hogy a Magyarországon működő KKV-k nagy része családi vállalat. Érdekes adat még, hogy 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 vállalat tulajdonosok 75%-a nyilatkozta azt, hogy a családja részt vett a vállalkozása elindításában. Ezek a családtagok nem csak pénzügyi támogatást adtak az induláshoz, hanem társ-vezetőként 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 (Wieszt – Drótos, 2018, Moores et al., 2019). Hazánkban nem is olyan régen megkísérelték definiálni a családi vállalatokat, melynek során arra jutottak, hogy „a családi vállalkozásokra irányuló kutatásokban minden esetben kulcskérdés, milyen családivállalkozás-definíciót használnak (Kása – Radácsi – Csákné Filep, 2019, 150 p.)”.

A következőkben felvázolom, hogy mi alapján tudunk különbséget tenni a családi és nem családi vállalatok között, ha már ez bizonyítottan 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 kutatásai alapján azt gondolta, 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;

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 (Málovics – Vajda, 2012).

A szakirodalomban fellelhető (beleértve az előbbieken bemutatott) meghatározásokat Csákné Filep (2012a) cikkében rendkívül jól összegzi. A cikk szerint általában a családi vállalatok definiálásakor négy dimenzió szerint vizsgálódnak a szakértők. Ezek a dimenziók: a tulajdonlás, a döntési jogok mértéke, több generáció együttműködése, valamint a vállalat családon belüli utódlásának a szándéka. Ezen ismérvek alapján érdemes felállítani a saját definíciókat is. Az első három tényező egzakt módon mérhető és meghatározható, viszont az utolsó ismérv egy szándékra vonatkozik, amely nem mérhető világos keretek között. Így magától értetődő lenne, hogy a szakmai publikációkban megtalálható definíciók nagy része az első három tényezőt veszi alapul. Azonban ahogy azt az 5. táblázatban szereplő meghatározások esetében is láthatjuk, a családon belüli utódlásnak a szándéka mégis megjelenik a definiálás során.

A bemutatott ajánlásokon és fogalmi keretek felállításán kívül, szeretném áttekinteni, hogy milyen meghatározások vannak jelen a main-stream szakirodalomban. Érdemes itt megjegyezni, hogy ezeknek a vállalatoknak a definiálása jelenleg is foglalkoztatja a kutatókat, a témában rejlő potenciál és annak sokszínűsége miatt (Diaz-Moriana et al., 2019; Rovelli et al., 2022). Hazánkban a definiálásra Kása és szerzőtársai (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 keresőfelületén található családi vállalatok definiálásával foglalkozó tanulmányok közül a legtöbb citációval rendelkező művekben az alábbi meghatározásokat olvashatjuk (5. táblázat):

5. táblázat: A családi vállalatok definíciói

Szerzők	Hivatkozás	Definíció
Chua, Chrisman, Sharma 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."

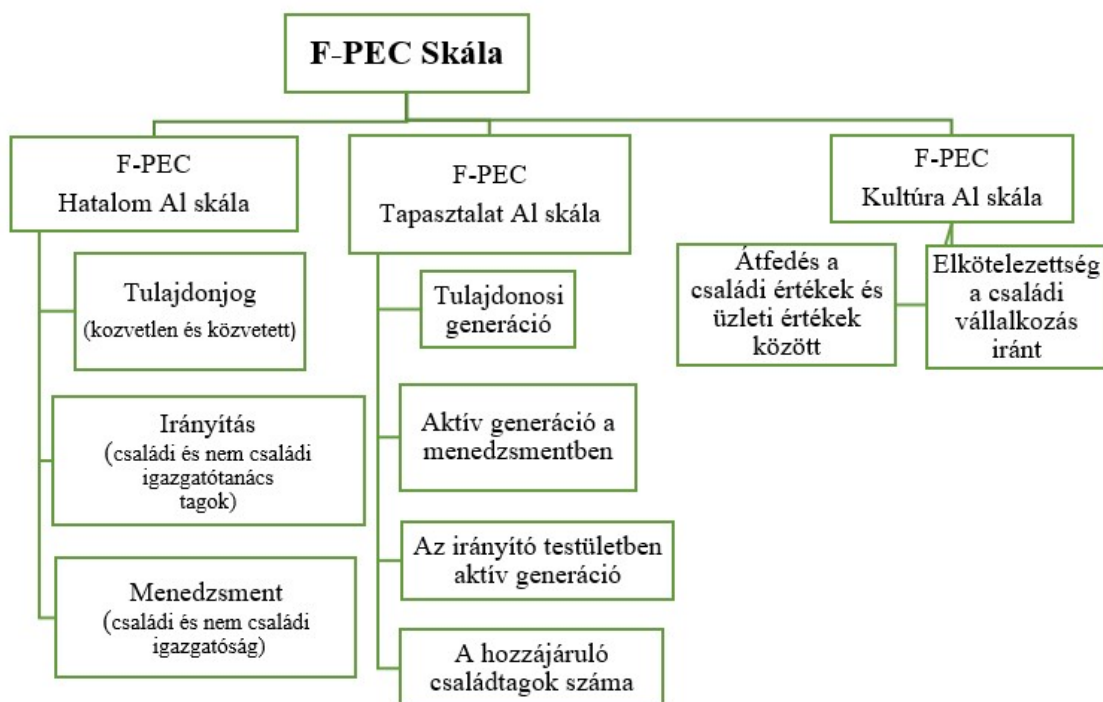
Forrás: Saját szerkesztés Chua – Chrisman – Sharma, 1999; Sharma, 2004; Neubauer – Lank, 2016 alapján

Ezek alapján láthatjuk, hogy a sok különböző tanulmány hasonló alapokra építkezik, mégsem sikerült eddig egy általánosan elfogadott definíciót validálni a szakirodalomban (Diaz-Moriana, 2019). Ezek az alapok minden esetben nagyon hasonlóak a Mandl (2008) által megfogalmazott kiinduló ponthoz, amely lényegében itt is a tulajdonlás és menedzsmentet értékelését emeli ki. Vagyis leegyszerűsítve a tulajdonosok és menedzserek között domináns részben az alapító család tagjainak részt kell venniük.

Rovelli és szerzőtársai által (2022) nem is olyan rég 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, 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 gyakorolt mellékhatásait. Ugyanis a család és a vállalat összefonódása olyan eseményeket generál, amely mindkét irányba kihat.

Rovelli és szerzőtársai (2022) kiemelik 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 (4. 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 és szerzőtársai (2002) tanulmánya használ. Mivel egyéb idegen nyelveken íródott tanulmányok is F-PEC skálaként hivatkoznak rá, így a magyar fordítást csak az értelmezés elősegítése miatt tettem meg, a skála eredeti elnevezését használom a továbbiakban.

4. 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 dolgozatomban megjelenő empirikus elemzésekhez használt adatállományban szereplő családi vállalatok beazonosításához az előbbiekben felsorol meghatározásokat figyelembe véve és átgondolva dolgoztam ki saját definíciómat. 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.
- Céljuk a hosszú távú fennmaradás és a vállalat családon belüli utódlása.

Az első két pontban megfogalmazott kritériumoknak való megfelelést egyértelműen be tudtam azonosítani a hivatalos cégbejegyzések segítségével. A tulajdoni jogok vizsgálatához a bejegyzett tulajdonosok neveinek és lakóhelyeinek összevetésével bizonyosodtam meg a rokoni szálakról. Ezen a ponton szülő-gyermek viszonyt, testvéri köteléket, és házastársi együttélésre vonatkozó adatokat vizsgáltam. Szülő-gyermek esetében a vezetéknev, lakóhely és anyja neve adatok voltak a mérvadók. Testvérek esetében az édesanyjuk neve illetve a lakóhely és házastársak esetében szintén a lakóhely, esetleg közös gyermekek, illetve a vezetéknevek kerültek ellenőrzésre. Az azonosításhoz szükséges jellemzőket az OPTEN céginformációs rendszerben található kapcsolati háló, tulajdonosi szerkezet és cégjegyzék menüpontok segítségével vizsgáltam. Az aktív családi részvételt pedig a bejelentett munkavállalók között fellelt családtagokkal, illetve a tulajdonosi bejegyzésen kívül azokat a kapcsolati hálóban szereplő, egyértelműen azonosítható családi kapcsolattal rendelkező személyekkel bizonyítottam. A hosszú távú fennmaradást az alapítástól eltelt minimum öt évvel azonosítottam. A vállalaton belüli utódlás szándéka egyértelműen nem meghatározható, így ezt a pontot

nem tudtam a kiválasztás során figyelembe venni, habár számos esetben a generációváltás megtörtént, melyet az adatállományban jelöltem. A pontos vizsgálati kritériumok az empirikus kutatás eredményeit bemutató fejezetek tartalmazzák.

2.3 A családi KKV-k főbb sajátosságai és vizsgálatuk relevanciája

Az elmúlt néhány évben kiemelt figyelmet kaptak a családi vállalatok a vállalkozáskutatók körében. Számomra meglepő módon nem csak a gazdasági kérdésekben vannak jelen ezek a vállalatok, hanem szociológusok és pszichológusok is foglalkoznak a témával (lásd pl. Cao, 2022; Liu, 2022). Különös viták övezik a működésüket, alapvető jellemzőiket multidiszciplináris vonatkozásokban. Számos elméleti és empirikus elemzés tárgyává váltak már. Ez a nagyfokú érdeklődés azt mutatja, hogy jelentős hatással vannak a világ gazdasági fejlődésére (Kogut, 2019). Ebben az alfejezetben elhelyezem a családi vállalatokat a modern gazdaság rendszerében a mikroökonómia szintjén, illetve bemutatom a családi vállalatok alapvető jellemzőit.

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 alkotott meg, amely általában véve jellemző a családi vállalatokra, ez az „üzleti család” jelenléte, ami a teljes vállalkozásban dolgozó érintetteket összességében jelenti. A szoros „üzleti család” elnevezés a tulajdonos családtagokra és alkalmazottjaikra egyaránt vonatkozik. 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 átlag 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 távban való gondolkozás, míg a családi vállalatokat a hosszú távú célok elérésére való törekvés jellemzi leginkább. Ez a filozófia a top menedzserek körében figyelhető meg. 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) szerint a tulajdonlás, az utódlás, valamint a családi irányítás tartoznak igazából 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 (1996) a Bizalom című könyvében 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. Ezekre az országokra jellemző, hogy akik nem állnak rokonságban egymással azok nem is igen bíznak meg egymásban. Ez a hozzáállás így késleltette és bizonyos esetekben meg is akadályozta a professzionálisan vezetett cégek megalakulását. Jellemző rájuk, hogy professzionális menedzsereket (külsős alkalmazottak) nem szívesen helyeznek döntéshozó pozícióba, mert ezeket az alkalmazottakat a családi körön kívül kellene megkeresni, a család szentélyén kívül pedig a bizalom szintje már igen alacsony. Tehát a családi vállalatok jelenléte nem a modern gazdaságok sajátossága, már a pre indusztriális agrártársadalmakban is léteztek

parasztagazdaságok formájában. Fukuyama 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 felmérés szerint például a családi vállalatokban jobban bíznak 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. Valamint a teljesítményük szempontjából kritikusabban szemlélik a családi vállalatokat. Azt gondolják, hogy a nem családi vállalatok hatékonyabbak a munkahelyteremtés, a pénzügyi kérdések és az innováció szempontjából. A felmérést tavaly egy rövidített formában újra lefolytatták és az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók még mindig a családi irányítású vállalatokon 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 jelenléte érdekes vonatkozásokat mutat a gazdasági bevándorlók esetében is. 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 álláshoz. Vaiou (2010) szerint így sokkal valószínűbb, hogy új vállalkozást indítanak és önfoglalkoztatók lesznek. Szerinte 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. Ez az a vonatkozás, ami egy

családi vállalatnak az egyik alapvető jellegzetességét adja. És ahogy az egyik fő jellemzőjük is mutatja, általában a családi vállalatokban a családi alkalmazottak nem a képzettségük miatt, hanem a családban betöltött szerepük miatt kapnak szerepet. A tulajdonosok gyermekei sokszor képzettségüktől függetlenül a családi cég mindennapjaiban részt vehetnek, és dolgozhatnak a szülőknek, a családnak (Kellermanns – Eddleston, 2004). Scharle (2000) szerint a családtagok vállalkozásba való bevonásának egyik fő oka a megbízhatóság. 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. Esetleg 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.

Csákné Filep (2012b) kutatása szerint a családi és az üzleti érdekek ellentétében áll - első sorban - a családi vállalatok jellegzetessége. 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 6. 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 különbözőséget eredményez a család vállalatra gyakorolt befolyása, mind a jelenben való működés, mind a jövőbeni tervek alakulására. Ami a 6. táblázatból egyértelműen kitűnik, hogy a család esetében az elsődleges prioritás a tulajdonos család boldogulása, míg a nem családi vállalatok esetében a fő hangsúly a profiton van (Csákné Filep, 2012 b).

6. 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

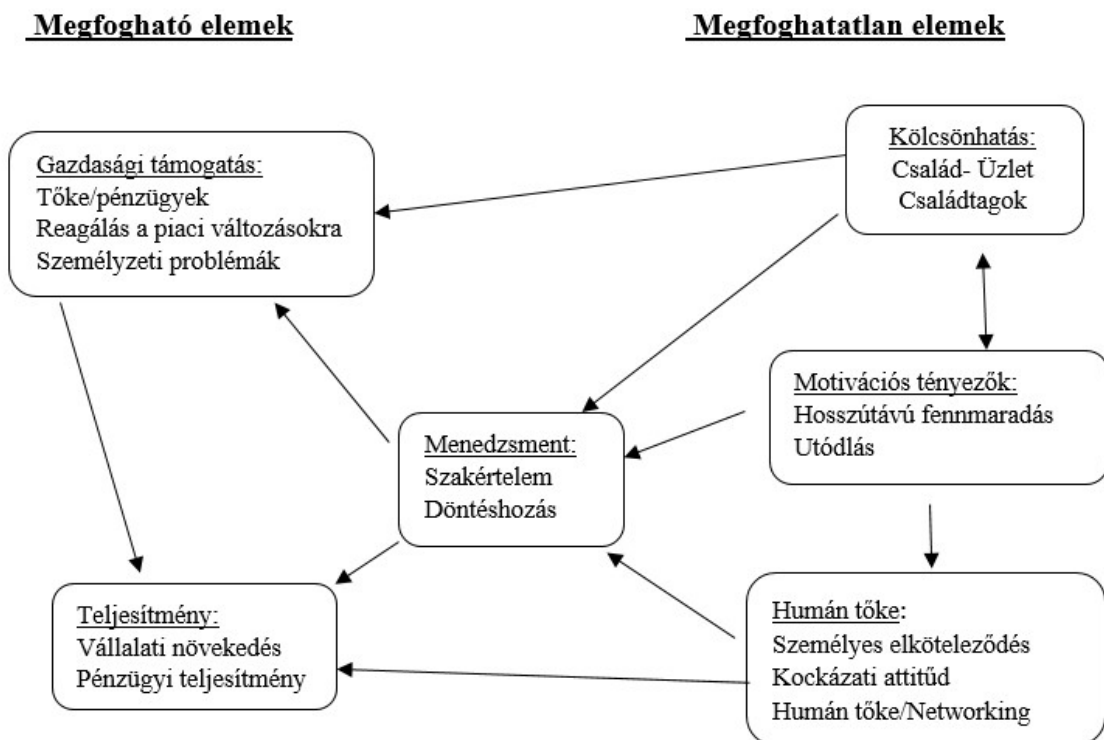
Forrás: Saját szerkesztés Csákné Filep (2012b); Ward (1997); Sharma et al. (1997) alapján

Ezeket a különbségeket egy fő irányba állítva azt látjuk, hogy a célok meghatározása befolyással van az összes többi területre. Ez persze az élet egyéb más területein is igaz, 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 területének 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 szerint. Vannak úgynevezett megfogható és megfoghatatlan elemei ezeknek a jellegzetességeknek. A megfogható elemek közé tartoznak például a családtagok tulajdoni hányada, iskolázottságuk, a vállalat tőkeellátottsága. Ezek az elemek egyértelműen mérhetőek, vagy számszírúsíthatóak. A megfoghatatlan elemek közé pedig azok tartoznak, melyeket nem tudunk egzakt módon mérni. Ilyenek a vállalkozók motivációi és döntési mechanizmusai. 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 5. ábrán pedig láthatjuk, hogy Mandl szerint ezek a dimenziók miként kapcsolódnak egymáshoz.

5. ábra: A családi vállalatok sajátosságai és összefüggései

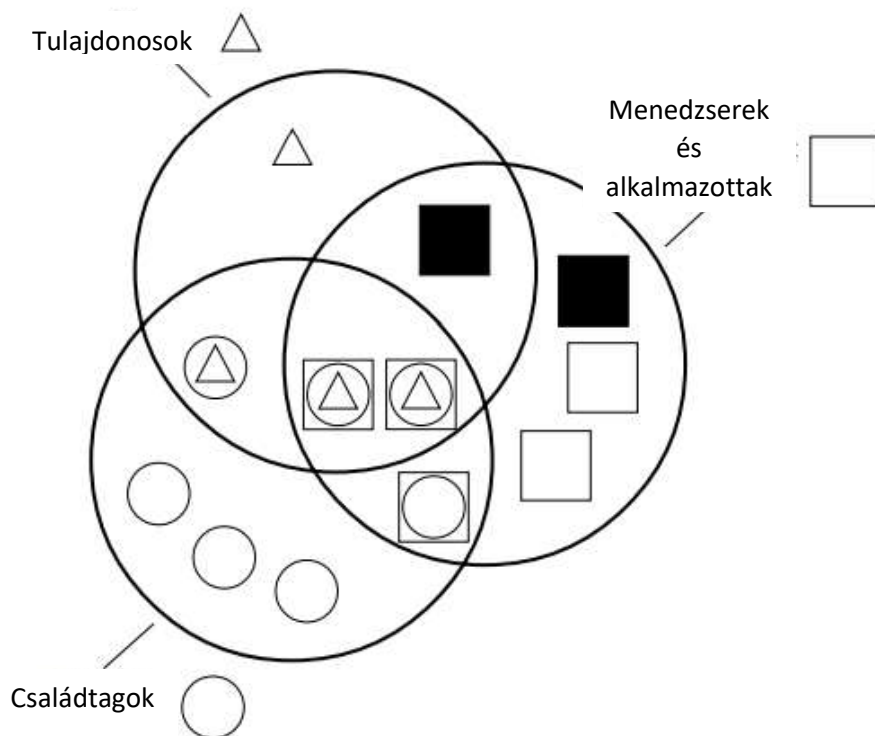


Forrás: Saját szerkesztés Mandl (2008) alapján

Mandl 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 az 5. ábra komplexitásának lényegét segítségül hívtam Tagiuri és Davis (1996) sokat hivatkozott cikkét, amelyben a „kétértékű tulajdonságok”-ról (Bivalent attributes) írnak családi vállalatok esetében.

Mandl elméletének az előzménye is lehetett volna a cikk, bár nem hivatkozik rá. Azért nagyon fontos az 5. 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 kötélek is befolyásolják az ökoszisztéma működését. A Tagiuri – Davis szerzőpáros ezt egy kördiagrammal szemléltette (6. ábra).

6. ábra: Család, tulajdonlás és menedzsment



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

A 6. ábrán Tagiuri és Davis (1996) a családtagoknak, a tulajdonosoknak és a menedzsereknek/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. De mi a helyzet, ha az menedzser nem családtagként irányítja a vállalatot? Nos, 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 hosszú távon eltérő eredményeket hozhat magával. Szerencsére ez a helyzet a kisvállalatok körében ritkábban fordul elő, így maradunk annál az esetnél, amikor a fontos döntéshozatali pozíciókban családtagok dolgoznak. A következőkben pedig betekintést adok abba, hogy ez az összemosódás miként formálja a családi vállalatok mindennapjait.

2.4 A család és a vállalat összefonódása

A családi KKV-k egy igen heterogén vállalati csoportot alkotnak mind hazánkban, mind pedig a nemzetközi szinten. 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. Az „ahány ház annyi szokás” közmondásunk jól ragadja meg ennek a problémakörnek a lényegét. Daspit és szerzőtársai (2021) az összes lehetséges változót összegyűjtötték egy tanulmányba, ami a családi vállalatokat megkülönböztetheti, így sikerült definiálniuk a heterogenitást: *„A családi cég heterogenitása a családi cégek közötti kategorikus és/vagy variációs különbség(ek) tartománya egy adott időpontban vagy időben (p. 298).”* Ez kategorikus változókra lefordítva azt jelenti, hogy vannak olyan családi vállalatok, akik előre megtervezik az utódlás folyamatát és vannak olyanok, akik nem. És rengeteg példát lehetne még hozni (pl. szociális-emocionális vagyok kezelése, menedzsment, családi tőke stb.) amelyet a vállalatok különböző módon kezelnek. Ez is azt mutatja, hogy az, hogy családi vállalat nem egy homogén csoport, amit rá lehet húzni egy kaptafára.

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. Az egyik tényező, ami miatt a családi részvétel előnyként jelenhet meg egy vállalat életében az a bizalom. Ahogy már

említettem, 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). Alkalmazottaikra 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 vevőik 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 rossz 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 megbeszélni, ami elősegíti a döntéshozók számára is a folyamatok mélyebb megértését (Kellermanns – Eddleston, 2004). Ehhez persze elengedhetetlen a folyamatos kommunikáció, amely szerencsére fejleszthető.

Egy vállalat működése során rendkívül fontos a kommunikáció minősége minden szereplő esetében, munkavállalók és a vezetők között egyaránt. A családtagok mindennapi közös munkavégzése magában hordozhatja egy esetleges régmúltban gyökerező ellentét felszínre kerülését. Egy ilyen helyzet hatással lehet a teljesítményre és a vállalat eredményességére egyaránt (Carlock – Ward – Novák, 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 (Posa, 2010). Carlock és szerzőtársai (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 kapcsolatok, ráadásul negatív üzenetet küldhet a partnerek vagy éppen az ügyfelek felé. A családi vállalatokban dolgozó alkalmazottak általában alacsonyabb bért kapnak, viszont magas a munkahelyi biztonság, ami azt jelenti, hogy kisebb valószínűséggel válnak meg alkalmazottjaiktól válságidőszakban. Míg a nem-családi vállalatok bér/biztonság 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 így folyamatosan ösztönözve van (Eddleston – Kellermanns – Zellweger, 2012).

Ezek alapján láthatjuk, hogy nem lehet egy-egy jellemzőre egyértelműen ráhúzni, a konkrét előny vagy hátrány szerepét egy családi vállalat esetében, mindkét pólusra hathat. 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 7. táblázatban bemutatott jellemzők előnyként fognak megjelenni. Az érzelmi kötődés elősegíti a vállalaton belüli kommunikációt, könnyebb információcserét eredményez, legalábbis az erős kötődéssel jellemezhető vezetők így

érezkelték De Massis és munkatársai szerint. Míg azok a vezetők, akik érzelmileg eltávolodtak a családi vállalattól úgy érezték, hogy a család megjelenése a vállalati rendszerben potenciális veszélyforrást jelent. Nézzük meg, hogy az érzelmi kötődés milyen előnyöket és hátrányokat generálhat a családi vállalatok működésében Tagiuri és Davis (1996) szerint (7. táblázat).

7. 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 nehezítés és a büntudat megnehezíthetik a munkahelyi interakciókat. Rejtett ellenségeskedés jelenhet meg.	Érzelmi bevonódás és ellentmondásos érzések	A pozitív érzelmek kifejezése lojalitást és bizalmat eredményez.
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 küldetéstudatot alakíthat ki az alkalmazottak számára is.

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

A 7. 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 működéseire 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. Pontos 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 válnak 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. 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.

A globális gazdaság és az egyes nemzetek üzleti szféráját színes vállalati struktúrák és kultúrák jellemzik, ezeknek a szervezeteknek egy ékköve a családi vállalatok sajátos rendszer. A tulajdonos család habitusa és dinamikája akarva akaratlanul is megjelenik a vállalati működésük során, amely hatással van a partnerek és ügyfelekkel való kapcsolattartásra egyaránt. Az eddigiek alapján láthattuk, hogy a családi vállalatok jellegzetességeiket tekintve nagyon hasonló szervezetek az átlag kisvállalatokhoz képest.

Azonban az a kettősség, amely a családi kisvállalatokat jellemzi, összetett kihívásokhoz vezet, amikkel generációról generációra meg kell küzdeniük.

2.5 *Utódlási kérdések*

Dolgozatomban igyekszem teljes körű képet adni a családi vállalatok jelenségéről, ezért fontosnak tartom az utódlási folyamatok legalább elméleti szintű bemutatását. Azért szorítkozom csupán az elméleti szintre, mert a dolgozatban szereplő empirikus kutatás eredményei és a mintavétel korlátai nem tették lehetővé az utódlási kérdések vizsgálatát. Az utódlás kritikus pontja a családi vállalatok hosszú távú orientációjának, és gyakran meghatározza hosszú távú sikerüket is. A generációváltás stratégiai megtervezése és annak érzelmi háttere összetett döntések sorozatát eredményezi, amelyek bonyolultsága és sokrétűsége külön értekezés témája lehetne.

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 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; Porfirio – Felício – Carrilho, 2020). Annak ellenére, hogy az utódlásra léteznek jól bevált – „best practice” – módszerek, mégis saját vállalatunkra kell specializálnunk 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 (Porfirio – 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) szerzőpáros tanulmánya szerint, az alábbi lehetőségei vannak egy családi vállalat tulajdonosának a vállalat átörökítése esetén:

- 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 a Csákné Filep és Szirmai (2006) szerzőpáros munkássága 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 például 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. De előfordulhat az is, hogy 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 stb.
- 2) Ha nincs kijelölt utód, akkor az alábbi lehetőségek állnak a tulajdonosok rendelkezésére: a vállalat piaci értékesítése, végelszámolás, vagy családon kívüli utód megbízása (szakember, átmeneti menedzser).

Ideális esetben az utódlás menete egy tudatosan megtervezett folyamat, amire megfelelő időt szánnak 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 bemutatom, 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 Csákné 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.

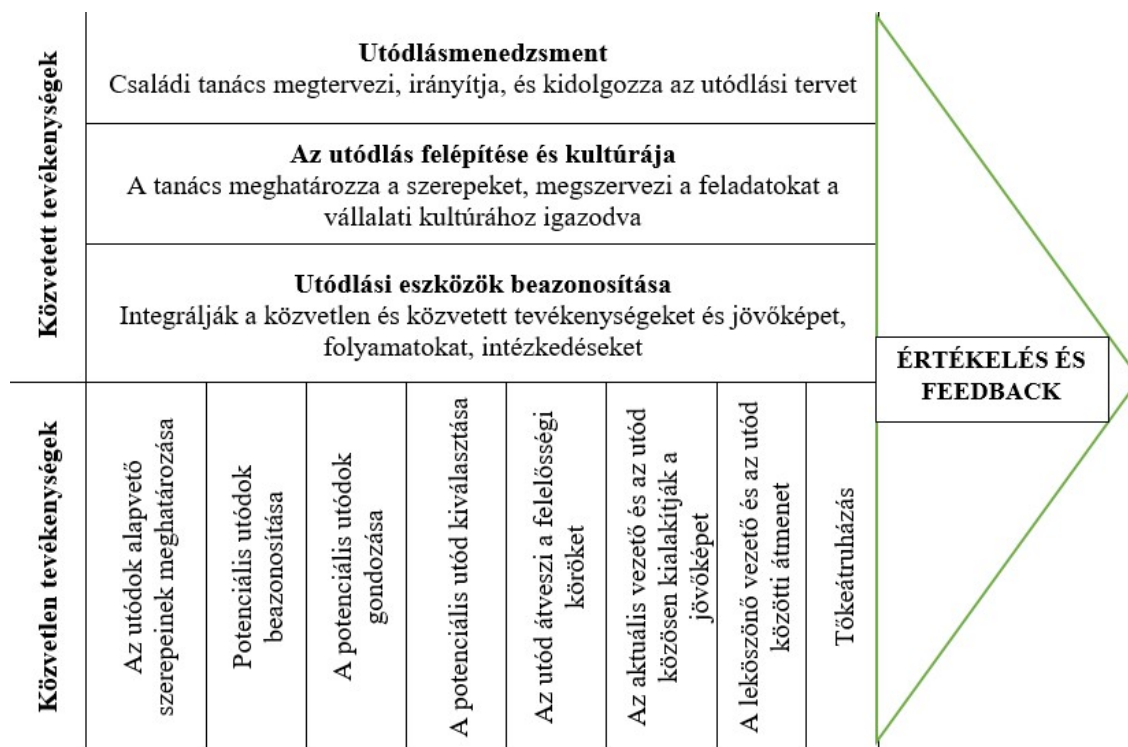
5. *lépés a terv végrehajtása.* Miután a családi tanács kidolgozta a tervet és megfelelően kommunikálta azt az érintettek felé, az utolsó lépés annak végrehajtása. Ez pedig a tulajdonosi és vezetői felelősségek fokozatos átadását jelenti (Ibrahim – Soufani – Lam, 2001).

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. Elő fordulhat, hogy a terv ütemezésén kell módosítani, vagy az utódlásban részt vevő családtagok szerepét újra definiáljuk.

Matias és Franco (2021) szerint mindezek mellé jó, ha van egy írott családi protokoll, vagy családi alkotmány, ami az egész család által elfogadott írásos dokumentum. Ennek megléte alapvető feltétele a hosszú távú fennmaradás sikerességének. „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 folyamatábra a 7. ábrán látható.

7. ábra: Az utódlás intelligens keretrendszere



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

Ahogy a folyamatára 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 felelősségek, 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 gyakorlatban azt látjuk, hogy sok esetben nem készülnek fel a kisvállalatok a tulajdonosi tisztség új generációnak való átadására. Ha nem is tudatosan, de avval, ha az új generáció aktívan részt vesz a döntési folyamatokban, mégis elindul a generáció váltás. Így valóban nem érzékeljük pontosan, hogy az mikor kezdődik és mikor ér véget. Talán az igény felmerülésével indul és a vezetői pozíció hivatalos átadásával fejeződik be. Ez persze csak egy felvetés, saját megfigyelésem az, hogy sokszor az átadás után is ott marad az előző tulajdonos tanácsadóként a vállalat mindennapjaiban. A kérdés persze felmerül, hogy szükséges-e vagy az érzelmi érintettség az, ami ezt indokolja. Akárhonnan is közelítjük meg a témát, a legtöbb vállalat esetében valamilyen módon mégis megtörténik a vállalat átörökítése.

2.6 Működési modell

Az előző alfejezetekben megismerhettük a családi vállalatokat a KKV-k szintjén, bemutattam általános jellemzőiket, valamint az utódlás megtervezésének fontosságát.

Most pedig a családi vállalatok működési 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 vállalkozások 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 működési modellje magában foglalja azokat a stratégiákat, struktúrákat, döntési modelleket, amelyek a napi működést és a hosszú távú célokat egyaránt irányítják. A modell felállításához elemeznünk 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 működési 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 szocioemocionális, más néven társadalmi-érzelmi vagyonban összpontosulnak, melynek alapja a tulajdonos család emocionális bázisa. Ez a sajátos vagyon 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 különleges esszenciáját adja és megkülönbözteti őket a többi vállalattól (Vajdovich, 2021).

A fentiek alapján sokáig azt gondoltam, hogy a családi vállalatok egyértelmű fókusza a család jólétén van, és minden döntésük ebből indul ki. Azonban be kellett látnom, hogy ugyanúgy vannak gazdasági és nem gazdasági céljaik (Basco, 2017), mint minden más vállalatnak. Azonban a családi esetben a mérleg nyelve inkább a nem gazdasági célok felé billen. De nézzük meg, hogy nézne ki a modellünk, ha az alapfeltevésekből indulnánk ki. Tehát ahogy a 8. ábrán láthatjuk, a kulcskérdés általában a családtagok életszínvonala és a jólét megteremtése. A döntési folyamatok, valamint az átfogó vállalati fókuszs és a célok is ezt szem előtt tartva alakulnak. Így minden operatív feladat, mint a pénzügyek, a döntéshozatal, az utódlás, HR rutinok és a helyi beágyazottság is ezt a célt szolgálják, ebből a nézőpontból indulnak ki.

8. ábra: A családi vállalatok sajátosságai



Forrás: Saját szerkesztés

Így jutottam el a nem gazdasági célok vizsgálatán keresztül a familiness, vagyis családiasság fogalmáig, melyet Habbershon és Williams (1999) alkottak meg. Tekintve, hogy az eredeti mű mára már több ezer hivatkozással bír, alapként számít ebben a témában, így a családi vállalati sajátosságok feltárása során nem maradhat ki a családiasság fogalmának bemutatása. 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 rendszerkölsönhatások 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 és szerzőtársai (2017) továbbfejlesztve ezt az elméletet, egy összetett skálát alkottak a családiasság mérésére. A skála egy hat dimenzióból, valamint 20 vizsgálati pontból álló modell lett, 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. Például a családi-alkalmazotti kötelék (FEB) és a családi vállalat identitása (FBI) közötti erős kapcsolat azt mutatja, hogy sok családi vállalat célja egy családias 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 és szerzőtársai (2017) családiasság tanulmánya is azt a gondolatmenetet erősítette bennem, hogy érdemes a családi vállalati sajátosságok között a mélyebb összefüggést keresni, vagyis, hogy valid lehet az a feltevés, hogy a vállalat működésének célja a család jó léte és ezzel együtt természetesen a jól léte is. Lényegében mondhatnánk, 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. Ez elég erős kijelentésnek tűnik, de 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). De nem szeretnék új témát megnyitni a felelősségvállalás témakörében, ezért ezt csak, mint a jó léte és ezen belül a jól léte való törekvést alátámasztva hagyom itt. Viszont azért, hogy maradjunk az eredeti feltevésnél kulcsszavas lekérdezést futtattam olyan tanulmányok után kutatva, amelyek alátámaszthatják az eredeti elméletemet.

Megerősítésként a web of science keresőmotorját használva felállítottam egy általános lekérdezést a családi vállalatokra szakirodalmi bázisának 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. Időkorlátot nem adtam meg 1975-től 2023-ig töltött be publikációkat a weboldal, hiszen minden eddig megjelent családi vállalati kutatási eredményre kíváncsi voltam. Ezekkel a feltételekkel¹ a keresőmotor 7723 publikációt adott ki eredményül 2023.03.25.-én. A keresőmotor által megjelenített tanulmányokat citáció alapján sorrendbe állítottam, az így kapott lista első 100 legmagasabban hivatkozott cikkének tárgyszavait elemeztem. A legfrissebb tanulmány, mely elérte a minimum 100 hivatkozást, az 2016-os volt. A letöltött tanulmányokban leggyakrabban előforduló tárgyszavak az alábbiak: teljesítmény (pénzügyi), vállalkozói szellem, tulajdonlás, utódlás, socio-emocionális vagyon. Tehát ezekkel a tényezőkkel foglalkozik a családi vállalati szakirodalom leginkább, és ezek alapján mutattam be a sajátosságokat is. Viszont ezzel itt még nincs vége a téma tárgyalásának, ugyanis ezek az információk a következő fejezet fontos építőkövei lesznek. Ebből az eredményből kiindulva öt hipotézist állítottam fel, melyek igazodnak az on-line elérhető szakirodalom jelenlegi bázisához.

¹ (ALL= („family business*”) and („family firm*”))

3 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).

3.1 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 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 és szerzőtársai (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).

Általában véve az lenne egy vállalatnak előnyös helyzet, 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). Más szavakkal 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 alpműként hivatkoznak rá számos tématerületen belül. Ezért a dolgozatomban is fontosnak tartottam bemutatni a versenyképességi vizsgálatok meghatározó alkotóelemeként. Barney (1991) azt mondja, hogy a heterogén vállalati erőforrások és képességek akkor biztosítanak versenyelőnyt, ha értékesek, ritkák, másolhatatlanok és kellő mértékben a szervezetbe ágyazottak, tehát a vállalat jól használja őket. Ezeket az erőforrásokat szükséges jól beazonosítani, értékelni (valóban ritka és értékes-e), megfelelően hasznosítani és stratégiai szempontból versenyelőnyt faragni belőle. Ezek 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 és szerzőtársai (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 csaknem végtelenek.

Az RBV alkalmazásával Zahra és szerzőtársai (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 képességekkel 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).

3.2 Az empirikus kutatás elméleti megalapozása, a koncepcionális modell

A vizsgálatom szempontjából fontos elméleti háttér mélyebb megérétése céljából megkíséreltem felállítani egy modellt, amely magába foglalja minden általam fontosnak vélt szakirodalmi forrás főbb meghatározásait. Ezek alapján jó kiindulópontot szereztem a hipotéziseim felállításához. Ha jobban megvizsgáljuk a cikkekben feltárt eredményeket, akkor a 8. ábrát tovább fejlesztve az alábbi három fő kategória – képességek/kompetenciák, célok, külső környezet- mentén további kilenc tényezőt azonosíthatunk, melyek alapján felállítható a családi vállalatok elméleti modellje. A beazonosított tényezők a 9. ábrán láthatók.

Belső, a vállalatra közvetlenül ható faktorokként jelentek meg: 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-emocinális 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). És miután mindegyik használt szakirodalom a családi vállalatok működésének alapjait vizsgálja, valamint Bertrand és Schoar (2006, 74.o.) igen magasan citált tanulmányában olvasható, hogy „a vállalkozások nagy része világszerte a családok köré szerveződik”, így a modell központjába maga a család áll. Az alábbi 9. ábrán látható a bemutatott elméleti megközelítések illusztrációja, mint egyfajta kezdetleges modell. Itt látható a tényezőcsoportok hármas tagolása és a családi érdekek központi szerepe.

9. ábra: A koncepcionális modell alapját képező elméleti feltevés



Forrás: Saját szerkesztés

Az már világos, hogy a döntéseik mögött meghúzódó motívumokat a család tagjainak jó léte adja (Bertrand – Schoar, 2006), de az én logikámban még túl általánosnak tűnt ez a felfogás. Így tovább folytattam a vizsgálódást a témában. 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.). Ezt a jólétet a gazdasági és nem gazdasági célok közötti kölcsönhatás összefüggéseiben kerestem. 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 egészítettem ki a központi kérdéskört, amit ahogy korábban láthattuk, a családiasság fogalmával lehet a legjobban leírni (Habbershon – Williams 1999).

Mindezeket összegezve az eredeti ábrába beépítve a családiasságot és annak más kutatók által vett interpretálását az alábbi 10. ábra már pontosabban mutatja a sajátosságokat. Itt a központi kérdést, mint a családtagok jólléte, már felváltotta a családiasság, mely lényegében magában foglalja a család és vállalat boldogulásának kérdéseit, valamint a család kulturájából adódó erőforrások és képességek megfelelő hasznosítását - lehet az pozitív vagy negatív irányú is (Habbershon, 2006).

10. ábra: Családi vállalatok koncepcionális modellje



Forrás: saját szerkesztés Habbershon – Williams, (1999); Habbershon, (2006), Frank et al., (2010); Frank, (2017) alapján

De miért is fontos a modell elemeivel foglalkoznunk? Nézzük meg, hogy a külső és belső környezet elemei hogyan formálják a családi vállalatok működését annak érdekében, hogy a családi érdekek végsősoron megvalósulhassanak.

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 a 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 modellre: HR rutinok, sajátos pénzügyek, döntéshozatal, stratégiai döntések a vállalat hatékony működése érdekében.

A bemutatott modell összefüggési alapján az alábbiakban kerülnek megfogalmazásra a dolgozat fő hipotézisei.

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 magánjövödelmeket (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 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.

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 torzítás², 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 bérjövedelembe, és sok esetben alacsonyabb

² Bifurkáció jelentése kettéválasztás, helyzeté vagy folyamaté.

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 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).

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 bizonyítani a rendelkezésemre 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 dolgozatomban témája szempontjából releváns és fontos publikációk eredményeit, mely segíti a vizsgálati módszertan sokszínűségének és fontosságának megértését.

3.3 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 következőekben kifejtésre kerülnek a témában eddig megjelent tanulmányok módszertani hátterei és

eredményeik bemutatása. A kiinduló elmélet (Szerb és szerzőtársai, 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 szerint 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 DEA³-t, vagyis egy nem 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

³ Data Envelopment Analysis

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 Kruzslíc (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 hálózatokat 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 és szerzőtársai (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 keresztváltós összefüggéseinek elemzésére (Dvouletý – Blažková, 2021) is alkalmazható. Mindezek mellett pedig az RBV alapú módszertan a KKV-k online megjelenésének és digitalizációjának sajátosságai is kimutathatók vele (Lányi – Hornyák – Kruzslisz, 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 gondoltam fontosnak a GCP-hez köthető, már megjelent tanulmányok ilyen részletességű bemutatását, mert ezek adták az alapot és összességében az inspirációt is a saját kutatásom elvégzéséhez. A dolgozat a már sokat említett erőforrás és képesség kompetenciák vizsgálatát tűzte ki célul, ezért érezhetjük egy kissé szerteágazónak 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 miként integrálja a vizsgálataiban során. Így pedig elérkeztem 2. kutatási célomhoz, amely során szeretném a felállított hipotéziseimet tesztelni az SPSS szoftver segítségével.

4 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-postt 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.

4.1 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 kérdőívvezéssel – 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 világjárvány 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 világjárvány 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’ - ás 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 al., 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 és szerzőtársai, 2014; Szerb és szerzőtársai, 2021; Szerb és szerzőtársai, 2019 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 és szerzőtársai, 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 és szerzőtársai (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 8. táblázatban a pénzügyi teljesítmény mérésére szolgáló kompozit index felépítésébe nyерhetünk betekintést.

8. 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): $[\text{árbevétel}_t / \text{összes eszközi}]$, $[\text{üzemi (üzleti) tevékenység eredménye}_t / \text{összes eszközi}]$, $[\text{árbevétel}_t / \text{foglalkoztatott létszám}_t]$, $[\text{üzemi (üzleti) tevékenység eredménye}_t / \text{foglalkoztatott létszám}_t]$ 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 mikroállalatok⁴, az építőipari vállalatokat⁵, valamint azok, akikkel szemben 2020.05.20-ig csődeljárás, felszámolás, végelszámolás vagy kényszerterlés 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 (9. táblázat):

9. 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 mikroállalat	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

⁴ A tapasztalatok szerint még ez a KKV-ra specializált kérdőív sem képes az erőforrások és képességek teljesítményét a kisebb méretű mikroállalatok esetén mérni.

⁵ A szektor eredményeit kritikus mértékben torzító tényezőkről – melyek miatt ezek a cégek ennek a doktori értekezés elemzéseinek sem képezik tárgyát – Györi (2018) értekezik részletesen. További adalékok olvashatók Belyó (2020), Kelemen-Hényel (2021) és Szabó, Pataki és Illés (2022) forrásmunkáiban.

A 9. 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 10. táblázat a minta összetételét mutatja a nemzetgazdasági ágak szerinti bontásban.

10. 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 vállalatának 2,5%-a származik a primer szektorból, 26,6%-a a szekunder szektorból, 71,0%-a a terciér szektorból. A terciér szektoron belül a mintát alkotó KKV-k 34,4%-a a Kereskedelem, gépjárműjavítás nemzetgazdasági főágban tevékenykedik, míg 36,6% a terciér 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 keresztábrás 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 11. táblázat a minta összetételét mutatja a NUTS2 területi elhelyezkedés szerinti bontásban.

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

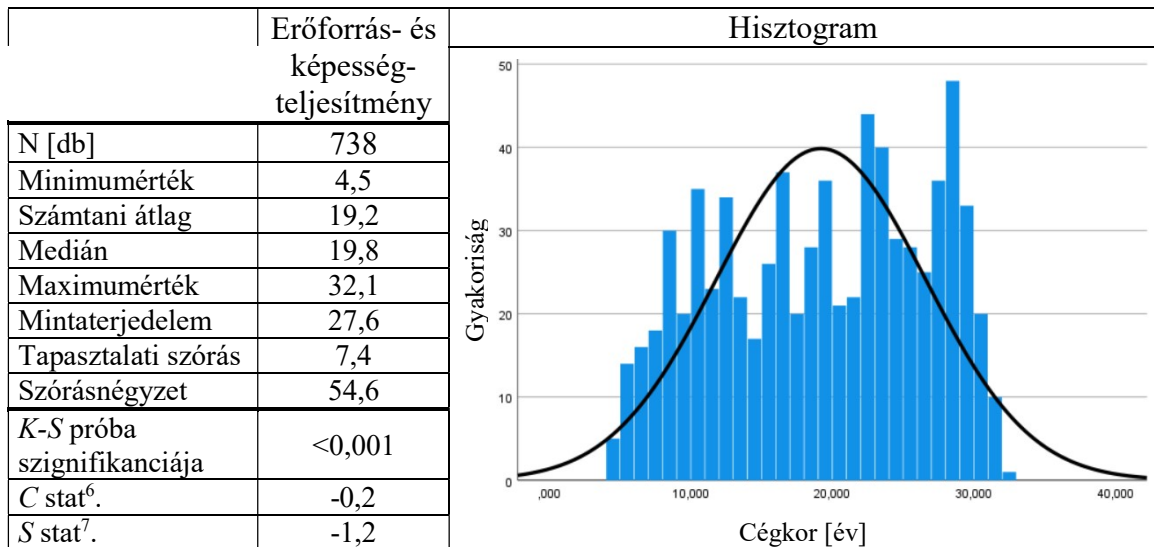
	Családi váll. mintarész		Nem-családi mintarész		KKV minta összesen	
	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)	Gyak. (db)	Rel. gyak. (%)
Közép-Magyarország	114	34,8	189	46,1	303	41,1
Közép-Dunántúl	45	13,7	50	12,2	95	12,9
Nyugat-Dunántúl	42	12,8	41	10,0	83	11,2
Dél-Dunántúl	54	16,5	52	12,7	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 (12. táblázat):

12. 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 legelső 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).

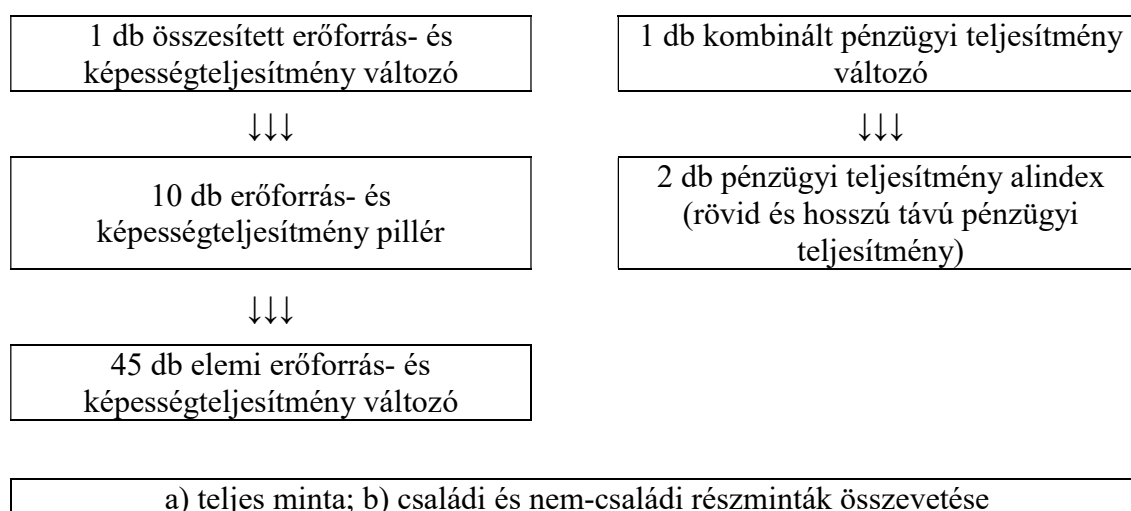
⁶ C stat jelentése: ferdeség

⁷ S stat jelentése: csúcsosság

4.2 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 (11. ábra) szerint:

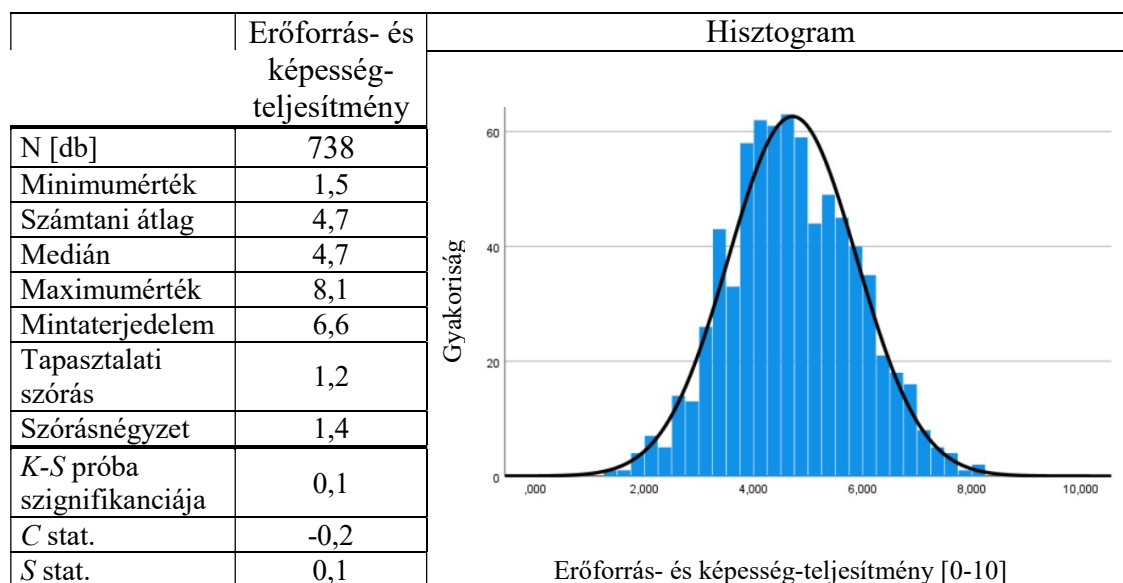
11. ábra: A leíró statisztikai jellemzés logikai rendje



Forrás: Saját szerkesztés

A kiválasztott mutatók (minimumérték, számtani átlag, medián, maximumérték, mintaterjedelem, 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 (13. táblázat).

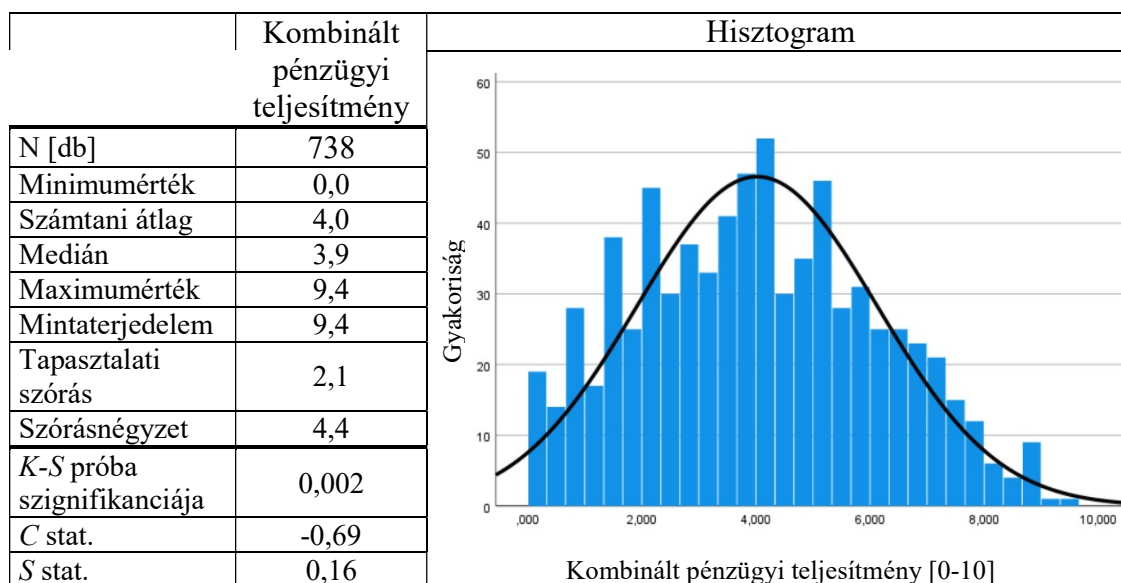
13. táblázat: Az erőforrások és képességek összesített teljesítményének leíró statisztikai jellemzése



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 cége 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 (14. táblázat) tekintsük meg a kombinált pénzügyi teljesítmény leíró statisztikai jellegzetességeit is (teljes 738 KKV minta).

14. 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 normálishoz 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 (15. táblázat), utóbbi esetben pedig a rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítmény alindexekét (16. táblázat).

15. táblázat: Az erőforrás- és képességpillérek teljesítményének leíró statisztikai jellemzése

	HAZAI PIAC	EGYÜTT- MŰKÖDÉS	NEMZET- KÖZIESEDES	HUMÁN TŐKE	TERMÉK	TERMELÉS	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
Számtani 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 normálshoz 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.

16. 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 (17. táblázat).

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

		HAZAI PIAC	EGYÜTT- MŰKÖDÉS	NEMZET- KÖZIESEDÉS	HUMÁN TŐKE	TERMÉK	TERMELÉS	MARKETING	ONLINE JELENLÉT	DÖNTÉS- HOZATAL	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					
DÖNTÉS- HOZATAL	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 együttthatók 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 együttműködés 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 módszeréből 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 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).

4.3 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 összefüggéskereső eljárásokkal. A következő (18., 19. és 20.) táblázatokban összegyűjtöttem mindkét csoportra vonatkozó adatokat az elemzéshez .

18. 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
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	0,2	0,1	0,1	0,1
<i>C</i> stat.	0,1	-0,7	-0,4	-0,7
<i>S</i> stat.	0,2	0,1	0,0	0,2

Forrás: SPSS adattábla

Elsőként a 18. 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 ösztönöznék bennünket, hogy megvizsgáljuk az erőforrás- és képességteljesítmény pillérek értékeinek alakulását is a két részmintában. A pillérek értékeit az alábbi 19. táblázatban láthatjuk.

19. 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 19. 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 (20. táblázat)?

20. 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
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	$<0,001$	0,2	$<0,001$	$<0,001$
<i>C</i> stat.	-1,1	-0,7	-1,1	-1,0
<i>S</i> 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 (21. táblázat):

21. 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

Az 21. 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. Némely 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.

4.4 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 hibtag 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 cégkört vettem figyelembe független változóként, az iparági hovatartozást és a vállalat foglalkoztatott létszám alapú méretkategóriáját pedig – mindkettőt kétkimenetű változókká alakítva – kontrollváltozókként. A 22. 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 (22. táblázat). A modell általános jellemzői (magyarázó erő, -2 Log likelihood, konstans érték és elemszám) a táblázat alatt láthatóak. A modell együttthatóira 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 22. táblázat többi részében az exponenciális béta és szignifikancia értékek találhatóak meg, amelyek ceteris paribus esélyhányadosként értelmezhetőek, azaz azt mutatják meg, hogy hányszoros eséllyel lesz egy KKV családi vállalat az adott változó mellett, a többi tényező hatását kiszűrve.

22. 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 és szerzőtársai (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-akarát 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 és szerzőtársai (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 (Querbach 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.

4.5 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 (Dasmit 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 és szerzőtársai, 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 23. táblázatban a klaszterképző változók leíró statisztikai jellemzése látható:

23. 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 szembetűnő 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 szembetűnő 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 dendrogramot. 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 24. 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.

24. táblázat: Klaszterelemzés (328 családi KKV)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Teljes
	klaszter	klaszter	klaszter	klaszter	klaszter	klaszter	minta
<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 és szerzőtársai (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 25. táblázat, mely a kimutatható erősségek-gyengeségek áttekintésében segít bennünket:

25. 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 találhatók.

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 cégkorral jellemezhetőek. 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 következnek.

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 gyengéseket az 5. klaszterben nem tudunk azonosítani, a jelentősnél kisebb mértékű gyengeséget 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 lemenedzseltek.

A feltárt jellegzetességeket az 26. 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 26. táblázatban az oszlopok a klasztereket jelölik.

26. 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 ⁸ .	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

⁸ 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 és szerzőtársai (2023) is felhívják a figyelmet).

Fontos megjegyezni továbbá, hogy a „jelentős gyengeségek”, a „gyengeségek”, az „átlagos” értékek, az „erősségek” és a „jelentős erősségek” értékelését kizárólag a változóértékek adott klaszterre jellemző átlagainak 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 hovatartozása 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 megvizsgáltam a létrehozott klaszterek területi összefüggéseit is. A keresztváltós függetlenségvizsgálat NUTS1 szinten nem mutatott szignifikáns összefüggést (Pearson-féle $\chi^2 = 5,966$, aszimptotikus szign. = 0,818), NUTS2, NUTS3 és városregió szinteken pedig az csoportthatás 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). Midezek mellett az MTMT-n található legfrissebb adatok szerint több, mint hétezer csak a kifogásolható folyóiratok száma. Ezekkel az információkkal azt szerettem volna szemléltetni, hogy bár a fent bemutatott empirikus eredményekkel a kutatásom során 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 zajos szakirodalmi közegben.

5 Összefoglalás

A családi kisvállalatok témakörével való ismerkedést már az egyetem alapszakán elkezdtem. Az akkori szakdolgozatom témájának választásakor a családi vállalatok általános jelenségének bemutatását tűztem ki célul. Dolgozatomban olyan kérdésekkel foglalkoztam mint, hogy melyek a családi vállalatok előnyei, illetve hátrányai; működésük miben tér el más társas vállalkozásoktól; és hogy milyen sajátosságokkal bírnak ezek a vállalatok. A gyakorlati megközelítés során egy működő, akkor több mint húsz éves múltú visszatekintő vállalkozás bemutatásán keresztül vázoltam fel egy magyar családi kisvállalat mindennapjait és a főbb döntési folyamatait. Ez azonban nagyon kezdetleges kutatásnak bizonyult, és érdeklődésemet a családi vállalatok iránt nem elégítette ki igazán. Bár akkor még nem gondoltam, hogy ezt a kíváncsiságomat egy doktori értekezés fogja kiteljesíteni. A szakdolgozatomból néhány gondolatot áttemelve alapfeltevéseimet statisztikai módszerekkel alátámasztva végül sikerült egy számomra is elfogadható munkába feltárni azokat a vonatkozásokat, melyek az alap érdeklődést felkeltették bennem. A kutatás során megannyi nehézséggel találtam szemben magam, kezdve a családi vállalatok mintán belüli leválogatásával, a kezdeti szisztematikus irodalomkutatás – amelynek eredményei végül nem kerültek bele a dolgozatba – és publikálás nehézségeivel.

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 fókuszt 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 a koncepcionális modellem felépítéséhez. 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.

A koncepcionális modell megalkotásához két lépcsőn keresztül jutottam el. Az első kezdetleges ábrát egy bővített alapmodell követte, amely végül egy komplex három dimenziós modellé fejlődött. A modell evolúciója során jutottam el a családiság fogalmáig, amely a kutatásaim kiindulópontját adta. Az irodalmi háttér bemutatásának az RBV módszertana nagyon fontos alapot adott, amely ismeretében állítottam fel a hipotéziseimet, melyeket a GCP eszköztárával 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. hipotéziseimet 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 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.

A többi négy klaszter tagjai a 3-as, 4-eshez képest viszonylag gyengébb erőforrás képességsajátosságokkal bírnak. Ehhez mérten az 1-es csoportban a „hanyagolt lemaradók”, a 2-esben a „lokális túlélők”, az 5-ösben a „szegletpiaci stratégiák” és a 6-osban pedig a „formalizált harmonizáltak” kaptak helyet.

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 féle 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 kellenek 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 vizsgálathoz 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 készíti 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, megjelenés alatt álló Varga és szerzőtársai (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 tenné. 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 a 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 vállalatként 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.

6 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. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100390>
- 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 Balázs (2020): A családi vállalkozások utódlásának és vagyonomegóvásának 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.
- Baixaoli-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.
- 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., Cameran, M., Campa, D., Pettinicchio, A. (2022): Financial reporting in family firms: A socioemotional wealth approach toward information quality. *Journal of Small Business Management*, 60(4), pp. 926-960.
- Cao, J. (2022): An analysis of the optimal allocation of core human resources in family enterprises based on the Markov model. *Journal of Mathematics*, 2022, pp. 1-11.
- 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. 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.
- 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. and 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 Judit (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. and 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., Jacoby, G., Li, J., Su, Y. and Wu, Z. (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. and 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., és szerzőtársai (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 (2024.01.10.) <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report%20FINAL.pdf>
- EFB (2012): European Family Businesses Letöltve:2023.04.25. <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>
- 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, <https://data.europa.eu/doi/10.2826/120209>
- 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: (2023. 12.22.)
<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>
- 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.
- 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*.

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. 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

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. and 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. and 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., and 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., és szerzőtársai (2023): A hatékonyság és a vállalati kompetenciák kapcsolatának vizsgálata a magyar kisvállalatoknál DEA módszer segítségével. *SZIGMA Matematikai-közgazdasági folyóirat*, 54(2), 83-104.
- Kogut J.(2019): Strategical management of family business The 13 th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 5-7, 2019 723.
- Koropp, C., Grichnik, D. and Gyax, 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.)
- 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*.
- Lafuente, E., Szerb, L. and 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. 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
- Lévesque, M., Subramanian, A. M. (2022): Family firm succession through the lens of technology intelligence. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100485.
- Liu, H. (2022): The Investigation about the Heritage over Generations for the Family Enterprise and Firms Financialization Process. *Advances in Multimedia 2022*.
- 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.
- 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. 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.
- 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 „családiság” 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
- 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.
- 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.

- MTMT (2024): Kifogásolható gyakorlatot folytató folyóiratok listája 2024 https://www.mtmt.hu/kifogasolhato_folyoiratok (2024.01.21.)
- 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. Céggadatok, 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.
- Porfirio, 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., és szerzőtársai (2022): A magyar családi mikro-, kis-és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69(6), pp. 739-757.
- Rideg, A., és szerzőtársai (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 tükröben. *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. and 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.
- 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., Roijackers, 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., és szerzőtársai (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., és szerzőtársai (2021): Összetett indexek gazdaságpolitikai alkalmazása: a Globális Vállalkozói Index. *SZIGMA*, 52(3), pp. 213-229.
- Szerb L., és szerzőtársai (2019): Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és-elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban. RIERC kutatási beszámoló, 1.
- Takács, A., Márkus, G. (2020): Beszámolóképzítés 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 veleje, a család ereje! A hazai borászatok társadalmi és környezeti felelősségi gyakorlatáról. *Prosperitas*, 8(2).
- 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.
- 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. Elfogadás: 2024.01.22.
- Vecsenyi János (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, doi: 10.1111/jsbm.12099.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Wiesz 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
<i>Carney és szerzőtársai</i> [2015]	9 ország 48 empirikus elemzésén végrehajtott szakcikk metaelemzés, a regresszióelemzés módszertanával.	Fejlett jogállamban a tőzsdén nem jegyzett CsV-k jobban teljesítenek.
<i>Cheng</i> [2014]	Az Egyesült Államokból és Kínából származó adatokat felhasználó metaelemzés.	A CsV-k teljesítménye felülmúlja a NCsV-k teljesítményét.
<i>Craig Craig és szerzőtársai</i> [2008]	397 KKV-n (179 NCsV és 218 CsV) végrehajtott empirikus elemzés.	A családi identitás nem befolyásolta közvetlenül a teljesítményt.
<i>Denison és szerzőtársai</i> [2004]	20 (vegyesen tőzsdei és nem-tőzsdei) CsV és 389 NCsV összehasonlításán alapuló empirikus elemzés.	A CsV-k jobban teljesítenek, mint a NCsV-k.
<i>Dyer</i> [2018]	Tőzsdei és nem-tőzsdei vállalatokkal vegyes foglalkozó szakirodalmi áttekintés.	Bizonyos CsV-k jobban teljesítenek a családi jelenlét miatt.
<i>Miroshnychenko és szerzőtársai</i> [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.
<i>Poza–Daugherty</i> [2014]	Tőzsdei vállalatok (S&P 500 és Dow Jones) empirikus elemzése.	A CsV-k jobban teljesítenek, mint a NCsV-k.
<i>San Ong–Gan</i> [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.
<i>Sari és szerzőtársai</i> [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
<i>Sharma és szerzőtársai</i> [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.
<i>Wong és szerzőtársai</i> [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 és szerzőtársai (2022)

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

	HAZAI_PIA1	HAZAI_PIA2	HAZAI_PIA3	HAZAI_PIA4	HAZAI_PIA5
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
Számtani 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
Mintaterjedelem	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
Számtani 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
Mintaterjedelem	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
Számtani 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
Mintaterjedelem	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
Számtani 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
Mintaterjedelem	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
Számítási 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
Mintaterjedelelem	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
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	0,799	-0,155	-1,109	-0,419	2,386
<i>S</i> 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
Számítási 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
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	0,261	2,717	1,660	3,205	-0,649
<i>S</i> 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
Számítási 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
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	0,139	-1,531	3,531	-1,385	-0,760
<i>S</i> 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
Számítási 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
<i>K-S</i> próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>C</i> stat.	4,824	-0,541	-1,305	-1,305	-0,420
<i>S</i> 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
Számítási 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
Mintaterjedelem	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
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-0,784	-0,992	-0,905	-0,961	-1,295
S 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
Számtani 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
Mintaterjedelem	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
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-1,293	0,462	-1,184	-1,379	-0,510
S stat.	-0,051	-1,107	0,037	0,142	-0,162
Nem-családi KKV-k					
	HAZAI_PIA1	HAZAI_PIA2	HAZAI_PIA3	HAZAI_PIA4	HAZAI_PIA5
N [db]	410	410	410	410	410
Minimumérték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Számtani 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
Mintaterjedelem	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
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-0,722	-1,048	0,465	-0,319	-0,315
S 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
Számtani 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
Mintaterjedelem	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
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-0,953	-1,199	-1,183	-0,396	1,237
S 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

Számítási 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
Mintaterjedelelem	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
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	2,956	-0,642	-1,222	-1,222	0,182
S 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
Számítási 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
Mintaterjedelelem	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
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-1,055	-1,047	-1,171	-1,063	-1,564
S 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
Számítási 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
Mintaterjedelelem	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
K-S próba szignifikanciája	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C stat.	-1,350	0,677	-0,914	-1,419	-0,663
S 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 sorszáma	(J) Klaszter sorszáma				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
Cégtípus	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 sorszama	(J) Klaszter sorszama				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
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
	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 sorszama	(J) Klaszter sorszama				alsó határ	felső határ
	2	6				-0,007	0,035
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	