

KÁLLAY LÁSZLÓ–SZABÓ KRISZTOFER

# A családi gazdasági társaságok azonosítása és fő teljesítménymutatóinak összehasonlító elemzése Magyarországon

A családi vállalkozásokat a gazdaság fontos részének tekintik világszerte, ám definíciójuk széles skálán változik, és emiatt számosságukat, teljesítményüket megannyi különböző módon határozták meg a kutatók az utóbbi években. Jelen kutatás célja, hogy a teljes hazai vállalati kört elemezve azonosítsa a családi vállalkozások jellemzőit, az elérhető adatkörben feltárja az eltéréseket és azok mértékét a családi és nem családi vállalkozások között. A kutatás eredményei – amelyek kiegészítik azokat az információkat, amelyeket a mintavételre épülő kutatások adnak a családi vállalkozásokról – megerősítik, hogy a családi vállalkozások adják a hazai vállalkozások többségét, ám rávilágítanak arra is, hogy gazdasági szerepük és teljesítményük minden területen kisebb a nem családi vállalkozásokéhoz viszonyítva. Magyarázó tényezőként kiderül többek között az összetételhatás és a vállalatméret fontossága, azonban az is látszik, hogy a szorosabb, intenzívebb családi kapcsolatokkal rendelkező cégek jobb eredményeket mutatnak.\*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: L25, L26, M21, O10.

## Bevezetés – a családi vállalkozások definiálása és jellemzői

A családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalmak több évtizedes múltra tekintenek vissza (*Benedict* [1968], *Dyer* [1989], *Aronoff* [1998]), hiszen a gazdaság egyik motorjainak tekintik őket világszerte (*Westhead és szerzőtársai* [2001], *Zellweger* [2017]). A téma aktualitását nézve az elmúlt évtizedben a családi vállalkozásokkal

\* A tanulmány a Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-23-3-II kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült. Köszönjük az Opten Informatikai Kft. vezetőinek és munkatársainak, hogy lehetővé tették a gondos munkával összeállított adatbázis elemzését. Továbbá köszönjük a BCE Családi Vállalatok Központnak az azonosítási módszer teszteléséül szolgáló minta rendelkezésre bocsátását.

*Kállay László* egyetemi docens, BCE Vállalkozás és Innováció Intézet Vállalkozásfejlesztés és -menedzsment Tanszék (e-mail: laszlo.kallay@uni-corvinus.hu).

*Szabó Krisztofer* egyetemi tanársegéd, BCE Vállalkozás és Innováció Intézet Vállalkozásfejlesztés és -menedzsment Tanszék (e-mail: krisztofer.szabo@uni-corvinus.hu).

A kézirat első változata 2023. július 3-án érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.10.1108>

foglalkozó hazai és nemzetközi publikációk száma egyaránt növekedett (Suess [2014], Noszkay [2017], Hernández-Linares-López-Fernández [2018], Wieszt-Drótos [2018]). A kutatások eredményei többek között azt is bizonyítják, hogy a globális gazdasági vonzatukon túl e vállalkozások társadalmi jelentősége is nagy a világban (Noszkay [2017], Zellweger [2017], Huszák és szerzőtársai [2021]), mégsem áll rendelkezésünkre egy egységes definíció (Kása és szerzőtársai [2019], Wieszt és szerzőtársai [2021]). A tanulmány bevezetésében bemutatjuk a családi vállalkozásokra vonatkozó leginkább elfogadott és legtöbbször használt irányelveket és meghatározásokat.

Az Európai Unió meghatározása szerint mérettől függetlenül tekinthető családi vállalkozásnak egyéni vállalkozás és nagy, nemzetközi vállalat is abban az esetben, ha a döntési jogok többsége a vállalatot alapítók kezében van, vagy azok kezében, akik az eredeti tőkét megvásárolták (EC [2009]). A nemzetközi szakirodalomban (Melin-Nordqvist [2007]) a definíciók jellemzően négy tényező alapján igyekeznek elkülöníteni a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól (Wieszt-Drótos [2018]): 1. a vállalkozó család tulajdonosi jelenléte, 2. a vállalkozó család döntési jogainak mértéke, 3. a vállalkozás családi kézben való tartásának a szándéka, valamint 4. több generáció közös munkája (Poza [2007], Csákné [2012a]). Bár nem minden definíció tartalmazza mind a négy elemet, egyes szerzők szerint két elem együttes jelenléte is elegendő lehet, hogy egy vállalkozást családi vállalkozásnak nevezhessünk (Kása és szerzőtársai [2019]). 2007 és 2009 között az Európai Unió felkérésére 33 európai ország kutatócsoportjai vettek részt annak kidolgozásában, hogy ajánlást tegyenek a családi vállalkozások meghatározására (Mandl [2008]). A kutatók bármely méretű vállalkozásra a következő kritériumrendszert határozták meg a családi jellegre vonatkozóan.

- A vállalkozást alapító családtagok és rokonaik kezében van a döntési jog, ők azok, akik alapították a vállalkozást, ezenkívül az alapítók szülei, házastársai és gyermekei is döntési joggal rendelkeznek.

- A döntésre jogosultak közvetlen és közvetett módon érvényesíthetik a döntési jogkörüket.

- Valamely arra jogosult családtag formálisan is szerepet vállal a vállalkozás vezetésében.

- Abban az esetben, ha a vállalkozást tőzsdére viszik, csak akkor tekinthető a későbbiekben a vállalkozás családinak, ha a család arra jogosult tagjai rendelkeznek a részvények minimum huszonöt százalékával, és ebben az arányban birtokolják a döntéskori és határozathozatali jogkörüket (EC [2009] alapján Csákné [2012a]).

A definíciók és szempontrendszerek alapján jól látható a családi vállalkozások diverzitása (Csákné [2012b]), közös kulcskritériumaként megállapítható, hogy azokat a cégeket tekintjük családinak, amelyekben a vállalkozást egy család alakítja a mindennapi életben (Heidrich és szerzőtársai [2016]) – legyen az házastársak vállalkozása, rokoni vállalkozás vagy nukleáris családi vállalkozás (Harvey-Rodney [1994]).

A témát érintő további szakirodalmi részeket a konkrét elemzések előtt tárgyaljuk, ezzel segítve a könnyebb összehasonlíthatóságot.

## A kutatás célja, kutatási kérdések

A családi vállalkozások empirikus vizsgálatainak túlnyomó többsége mintavételre épül, ami mind kvalitatív, mind kvantitatív elemzések esetén értékes információkkal gazdagíthatja a családi vállalkozásokkal kapcsolatok ismereteket. Fontosak lehetnek ugyanakkor azok az elemzések, amelyek egy adott aggregátum teljes populációját elemzik, mert így teljes képet kaphatunk a családi és nem családi vállalkozásokról. Jelen kutatásban azt a célt tűztük ki, hogy a teljes hazai vállalati kört elemezve azonosítsuk a családi vállalkozások jellemzőit, az elérhető adatkörben feltárjuk az eltéréseket a családi és nem családi vállalkozások között, illetve megmutassuk azok mértékét. Ezzel kiegészíthetjük azokat az információkat, amelyeket a mintavételre épülő kutatások adnak a családi vállalkozásokról.

Kutatási kérdéseink a következők:

- Milyen szerepet játszanak a családi vállalkozások a magyar gazdaságban?
- Mi jellemzi gazdasági teljesítményüket?
- Különböznek-e, és ha igen, milyen mértékben a családi és nem családi vállalkozások fő gazdasági mutatói?
- Magyarázza-e az eltéréseket a két vállalati kör méretszerkezetének eltérése, és ha igen, milyen mértékben?

## Módszertan

### *A vizsgált vállalati kör*

A vizsgált vállalati kör pontos meghatározása azért különösen fontos, mert amint tanulmányukban *Kása és szerzőtársai* [2019] is rámutatnak, a családi vállalkozások arányának és teljesítményének mérése eltérő eredményt adhat különböző populációkon, illetve a sokaság jellemzőinek ismerete nélkül nehéz értelmezni az adott kutatás eredményeit. Jelen kutatásban a magyarországi székhellyel rendelkező, 2020-ban legalább 12 millió forint nettó árbevételt elérő gazdasági társaságokat elemeztük, összesen 187 228 szervezetet. Az adatok az Opten Informatikai Kft. 2021. évi adatbázisából származnak, az alapadatok gyűjtését, rendszerezését és tisztítását az Opten munkatársai végezték.

Az elemzésből kihagytuk a külföldi vállalkozás magyarországi telephelye kategóriát (207 szervezet), mert bár családi cég eleve nincs közöttük, ezeknek a szervezeteknek egy része kiugróan magas értékeket mutat, amelyek torzították volna az összehasonlítást. Figyelmünk kívül hagytuk a negatív saját tőkével rendelkező és negatív adózott eredményt elérő, valamint a részben átfedő kategóriát képező cégeket azokban az esetekben, amelyekben a negatív tőkével, illetve eredménnyel számított mutató vállalati szinten nem értelmezhető eredményt adott volna. Kizártuk továbbá azokat a szervezeteket, amelyeknél a családi jelleg azonosítását szolgáló mutatók ellentmondásos eredményt hoztak.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Azonosítás szempontjából „problémás” cég az, amely esetében a cégjegyzésre jogosult és tulajdonos családtagok száma nagyobb, mint az összes cégjegyzésre jogosultak és tulajdonosok száma.

Az elemzésben nem szerepelnek az egyéni vállalkozások, amelyek túlnyomó többsége családi vállalkozásnak tekinthető, de státusukból adódóan nem rendelkeznek elkülönült vállalkozói vagyonnal és szervezettel, így másfajta elemzési módszerekkel vizsgálhatók, mint a gazdasági társaságok.

A 2020-ban 12 millió forint éves nettó árbevételnél kevesebbet elérő gazdasági társaságok sem kerültek be az elemzésbe, mert nem szerepelnek az alapadatbázisban. Úgy véljük, hogy ez csak kismértékben torzíthatja az eredményeket, mivel a kis árbevétel és főleg az abból következő alacsony vállalati jövedelem arra utalhat, hogy a vállalkozás csak kiegészítő jövedelmet jelent a tulajdonosoknak, így nem tekinthető teljes értékű családfenntartó vállalkozásnak.

Ilyen módon tehát lehetőségünk van a kritériumoknak megfelelő teljes vállalati kör adatait elemezni, ezzel kiküszöbölve a mintavételből eredő mérési hibákat. A módszer egyértelmű hátránya, hogy nincs mód személyes megkérdezésre, így a szubjektív tényezőket nem tudtuk közvetlenül figyelembe venni.

### *Az azonosítási módszer és annak tesztelése*

A családi vállalkozások vizsgálatára alkalmazott definíció, illetve azonosítási módszer nagymértékben befolyásolja az eredményeket. *Kása szerzőtársai* [2019] tizenkét, a szakirodalomban azonosított definíciót tesztelt egy konkrét mintán, amelyben a családi vállalkozások arányára 22,3 és 83,6 százalék közötti értékeket kapott. Mindez felveti annak a lehetőségét, hogy nem egyszerűen egymástól főleg technikai részletekben eltérő meghatározások léteznek a szakirodalomban, hanem a családi vállalkozások fogalmának eltérő definíciói alakultak ki. Ebből adódóan nem lehet „családi” vállalkozásokról általában elemzési eredményeket közölni, csak egy adott definícióhoz tartozó következtetéseket lehet levonni.

**AZ AZONOSÍTÁSI MÓDSZER** • Amint a bevezetésben részletesen tárgyaltuk, a szakirodalomban nagyszámú definíciót találunk a családi cég fogalmára, azonosítására. Ezek két fontos közös eleme a többségi családi tulajdon (tulajdoni dominancia) és a cég feletti családi kontroll (irányítási dominancia), utóbbit a kutatók egy része az utódlásra is kiterjeszti (*Csákné* [2012b]). A kétfajta kontroll nem jár feltétlenül együtt (*Leach* [2007]), lehetséges, hogy csak az egyik vagy csak a másik áll fenn. Jelen kutatásban ha a két feltétel akár csak egyike is fennáll, az adott céget családinak tekintjük.

Ennek a definíciónak az adatbázisban elérhető információk figyelembevételével a következő azonosítási módszer felel meg: az alábbi három feltétel akár egyikének teljesülése esetén is családinak tekintünk egy céget:<sup>2</sup>

1. Van egy többségi tulajdonnal rendelkező végső tulajdonos magánszemély. Ebben az esetben feltételezzük legalább egy további családtag érdemi részvételét a cég működésében.

<sup>2</sup> Továbbá az 1. feltétel nem zárja ki a 2. vagy a 3. feltétel teljesülését.

2. A családtagok összes tulajdona 50 százalék felett van.

3. Van legalább egy családi kapcsolat<sup>3</sup> a cég tulajdonosai és a cégjegyzésre jogosultak között. Ebben az esetben lehetséges, hogy a cégben a családnak nincs többségi tulajdona.

A jelen kutatásban szereplő definíció megengedő természetű, azért ezt választottuk, mert ebben a családi jelenlét bármilyen formája elég ahhoz, hogy egy vállalkozást családinak tekintsünk, és a családi kapcsolatok intenzitását nem azonosítási kritériumnak, hanem potenciális magyarázó változónak tekintjük. A megközelítést abból a megfontolásból tartjuk alkalmazhatónak, hogy a szakirodalmi és a „hivatalos” meghatározások jelentős része a több családtag által birtokolt, formálisan kimutatható többségi tulajdont nem tekinti a családi jelleg feltételének. Az Európai Unió ajánlott meghatározása mellett ilyen többek között *Chua és szerzőtársai* [1996] meghatározása, amely az irányításra és a vezetésre helyezi a hangsúlyt, *Wang és szerzőtársai* [2007] a családi vezetői szerepet tekinti döntőnek, *Andres* [2011] tőzsdén jegyzett cégek esetében a részvények több mint 25 százalékát már úgy tekinti, hogy megvalósul a családi kontroll.

Az azonosítási módszer kétségtelen hátránya, hogy nem teszi lehetővé azt, hogy a vizsgált cégek vezetőinek szubjektív értékelését figyelembe vegyünk, és ez alapján korrigáljuk a dokumentált adatokra épülő besorolást. Nem tudjuk azonosítani azokat az eseteket sem, amikor a családtagok alkalmazottként vesznek részt a vállalkozás működésében. Ugyanakkor a dokumentumalapú azonosítás alkalmazásával csökken az a bizonytalanság is, amely abból származik, hogy a válaszadók nem feltétlenül egyenesen értelmezik a családi vállalkozás fogalmát.

A tanulmányunkban alkalmazott azonosítási módszer a lehetséges szűkítések közül nem tartalmazza azt a szempontot, hogy egyszerre több generáció vegyen aktívan részt a vállalkozás irányításában, illetve legyen kinyilvánított utódlási szándék. Úgy véljük, hogy a családi vállalkozást érdemes kiterjesztően értelmezni, és utódlási szándék vagy tényleges utódlás esetén a többgenerációs családi vállalkozásokat alkategóriaként értelmezni.

**AZ AZONOSÍTÁSI MÓDSZER TESZTELÉSE** • Az Opten adatbázisban szereplő családi cégek teszteléséhez a magyar családi vállalatok utódlásáról 2018-ban készült felmérésben részt vevő cégek listáját vettük alapul (*Wieszt és szerzőtársai* [2021]). Ez a kutatás egy a legalább 80 millió forint árbevételt elérő gazdasági társaságokból vett véletlen mintán elvégzett személyes kérdőíves lekérdezésre épült. Az elemzésbe csak olyan cégek kerültek, amelyeket a kutatók családiként azonosítottak. A mintavétel során nem családiként azonosított cégekről nem volt információnk.

Megvizsgáltuk, hogy a *Wieszt és szerzőtársai* [2021] mintájában szereplő 249 vállalkozás az általunk alkalmazott azonosítási módszer szerint is családinak minősül-e. Úgy találtuk, hogy 213 cég a jelen kutatásban alkalmazott azonosítási módszer szerint is családinak minősül, míg 36 olyan vállalkozás szerepelt a mintában, amelyet

<sup>3</sup> Családi kapcsolaton a szülő-gyermek, férj-feleség, illetve a testvérek közötti kapcsolatot értjük.

az általunk alkalmazott módszer nem családi céggként azonosított. Ezek közül 20 cég esetében egy magánszemély tulajdoni hányada éppen 50 százalékos, ami lehetőséget adhatott arra az értelmezésre, hogy fennáll a tulajdoni dominancia. Emellett megfigyeltük, hogy 34 vállalkozás esetében több tulajdonos vagy cégjegyzésre jogosult volt, amely esetekben fennállhatott olyan rokoni kapcsolat, amely eltér az általunk alkalmazott fogalomtól. A 213 családi vállalkozás a jelen kutatásban alkalmazott azonosítási módszer minden elemére adott pozitív találatokat, beleértve azokat a vállalatokat, amelyeknél egy domináns magánszemély tulajdonos van. Megállapítható, hogy az eltérő azonosítási eredmény döntően különböző értelmezéseknek tulajdonítható, így azonosítási módszerünket megbízhatónak tekintjük.

A 80 millió forint feletti árbevétellel rendelkező cégek körében jelen kutatás azonosítási módszere 77 százalékra becsüli a családi vállalkozások arányát, míg *Wieszt és szerzőtársai* [2021] kérdőíves felmérése alapján a vállalkozások 83 százaléka bizonyult családinak, ami arra utal, hogy nem „túl megengedő” az azonosítási módszer.

Az azonosítási módszerrel a családi kapcsolatok jellegét a következő kategóriákba soroltuk be:

1. egy magánszemély végső tulajdonos van, nincs dokumentált családi kapcsolat;
2. van családi kapcsolat, de nincs többségi családi tulajdon;
3. van többségi családi tulajdon, és egyfajta családi kapcsolat van;
4. van többségi családi tulajdon, és kétfajta családi kapcsolat van;
5. van többségi családi tulajdon, és három- vagy négyfajta családi kapcsolat van.

A mikro-, kis- és középvállalkozási kört a létszám, az árbevétel és a saját tőke alapján határoztuk meg, az EU ajánlásából kiindulva, amely létszám-, árbevétel- és mérlegfőösszegadatokat javasol figyelembe venni (*EC* [2003]). A rendelkezésre álló adatokra tekintettel a mérlegfőösszeg helyett a saját tőkét alkalmaztuk.

A vállalkozási méretkategóriákat meghatározó létszám- és pénzügyi korlátok:

1. A mikro-, kis- és középvállalkozások kategóriájába azok a vállalkozások tartoznak, amelyek 250 főnél kevesebbet foglalkoztatnak, éves forgalmuk nem haladja meg az 50 millió eurót, és/vagy éves mérlegük összesen nem haladja meg a 43 millió eurót.

2. A mikro-, kis- és középvállalkozások kategóriájában kisvállalkozásnak minősül az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató vállalkozás, amelynek éves forgalma és/vagy éves mérlegfőösszege nem haladja meg a 10 millió eurót.

3. A mikro-, kis- és középvállalkozások kategóriájában mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amely 10 főnél kevesebbet foglalkoztat, és amelynek éves forgalma és/vagy éves mérlegfőösszege nem haladja meg a 2 millió eurót. (*EC* [2003])<sup>4</sup>

Az elsődleges mutatóként szolgáló létszámadatokat az ajánlásnak megfelelően tudtuk alkalmazni, a nettó árbevételre vonatkozó határokat az adott év átlagos euró/forint árfolyamával számolva állapítottuk meg, míg a mérlegfőösszegre vonatkozó konkrét adat hiányában az ajánlott értéket 75 százalékát alkalmaztuk a saját tőkére.

<sup>4</sup> Hivatalos magyar fordítás nem elérhető, angol eredetből szerzői fordítás.

A vállalatméret meghatározásánál a létszám az elsődleges mutató, ugyanakkor lehetnek olyan cégek, amelyek tőkéje vagy árbevétele kiemelkedően magas. Az uniós ajánlás ezért ad meg korlátokat az árbevételre és a mérlegfőösszegre, vagyis nem egyetlen dimenziót alkalmaz a méretkategória meghatározásához. Statisztikai, elemzési szempontból az ebből adódó „átminősítés” csökkenti azokat a torzításokat, amelyek a kisebb méretkategóriák teljesítményét a reálisnál nagyobbak mutatnák. Az árbevétel és a tőke figyelembevétele után a pusztán létszám szerint mikroméretű cégek közül 4666 került a kisvállalati, 630 a középvállalati és 157 a nagyvállalati kategóriába. A létszám alapján kisvállalatok közül 825 középvállalati és 99 nagyvállalati minősítést kapott, a középvállalatok közül 1113 került a nagyvállalati kategóriába.

## A családi vállalkozások száma és aránya

A szakirodalomban publikált különböző felmérésekben eltérés mutatkozik a családi vállalkozások összes vállalkozáshoz viszonyított arányában. *Huszák és szerzőtársai* [2021] az utóbbi évek kutatásai alapján 65–80 százalékra helyezik világszinten a családi vállalkozások számarányát, míg *Csákné* [2012a] becslése 75–95 százalék közötti értéket határoz meg, továbbá a világ vállalati szintű GDP-jének körülbelül 65 százalékára arányosítja a családi vállalkozások számát az összes vállalkozáshoz viszonyítva. További felmérések szerint Európában a családi vállalkozások számaránya 60–80 százalékra tehető (*Mandl* [2008], *Vágány és szerzőtársai* [2016], *Bogdány és szerzőtársai* [2019]), és a vállalati szektort tekintve a munkahelyek 50–75 százalékát tartják fenn (*Kása és szerzőtársai* [2019]) ezek a vállalkozások. *Csákné* [2012a] megállapítja, hogy az Európai Unióban a legtöbb családi vállalkozás a mikro-, kis- és középvállalkozási szektorba tartozik, és a világ ötszáz legnagyobb cégének egyharmada családi vállalkozás, továbbá Észak-Amerikában 90 százalékra tehető a családi vállalkozások számaránya. Az utóbbi adathoz kapcsolódik *Vágány és szerzőtársainak* [2016] becslése, amely szerint a térség vállalati GDP-jének körülbelül a 65 százalékát adják családi vállalkozások.

A magyarországi családi vállalkozások számaránya egyes kutatók szerint megfelel az uniós átlag 70–80 százalékos mértékének (*Mandl* [2008]), bár *Wieszt-Drótos* [2018] felmérése többre, körülbelül 83 százalékra becsüli a hazai családi vállalkozások arányát. Más, korábbi hazai felmérésekben az előbbiektől eltérő számarányokkal is találkozhatunk. *Bogáth* [2014] szerint a társas vállalkozásoknak legalább 50 százaléka, az egyéni vállalkozásoknak pedig legalább 40 százaléka családi vállalkozás. Ezen adatokat erősíti *Kása és szerzőtársai* [2019] 2017-es adatokon végzett felmérése, miszerint Magyarországon körülbelül 204 ezer családi vállalkozás volt, ez a magyarországi társas vállalkozások körülbelül 40 százalékát tette ki. Ezen belül 42 ezer olyan többszemélyes családi vállalkozást véltek felfedezni, ahol a tulajdonosok és a cégjegyzésre jogosultak is kizárólag családtagokból álltak (*Kása és szerzőtársai* [2019]).

További, szintén 2017. évi felmérés szerint Magyarországon a családi vállalkozások a mikrovállalkozások 95 százalékát, a középvállalkozásoknak pedig 20 százalékát teszik ki, és a hazai vállalati GDP 60 százalékát termelik meg (*Bogdány és szerzőtársai*

[2019]). Ezek a vállalkozások jellemzően a mezőgazdaságban, az építőiparban, a turizmus-vendéglátásban és a kis- és nagykereskedelemben tevékenykednek, legkisebb arányban a pénzügyi szektorban képviseltetik magukat. Az előzőkben bemutatott statisztikák és számarányok jól szemléltetik a családi vállalkozások gazdasági fontosságát és szerepét nemzetközi és hazai viszonylatban egyaránt (Csákné és szerzőtársai [2018], Bogdány és szerzőtársai [2019]).

Fontos azonban, hogy a fentiekben ismertetett családi vállalkozások számarányának eltérései az egyes kutatások során alkalmazott alapdefiníciók különbözőségéből, továbbá a mintavételezési módszerek és a vizsgált alapsokaságok számának eltéréseiből adódnak. Mindezek tudatában a kutatóknak különös gondossággal kell kezelniük az egyes felmérések eredményeinek összehasonlítását.

Az Opten adatbázisából vizsgált vállalati körben mintegy 144 ezer olyan céget találtunk, amelyek az azonosítási módszerünk szerint családinak minősülnek, ami az alapsokaság 77 százaléka. Azoknak a cégeknek a száma több mint 82 ezer (az összes vállalkozás közel 60 százaléka), amelyekben egy magánszemély a végső többségi tulajdonos, de nincs dokumentált családi kapcsolat. Azon vállalatoknak a száma meghaladja a 38 ezret (az alapsokaság egyötöde), amelyekben van családi kapcsolat, de nincs domináns családi tulajdon. Több mint 23 ezer olyan cég van, amelyben mind többségi családi tulajdont, mind családi kapcsolatot találtunk, ami az összes vizsgált vállalkozás 12 százalékát teszi ki. Több mint 20 ezer cégnél csak egyfajta családi kapcsolatot találtunk, két- vagy többfajta családi kapcsolat mindössze háromezer cégnél figyelhető meg. Az elemzésben nem pusztán a családi kapcsolatok létét vagy nemlétét, hanem azok erősségét is figyelembe vettük, és megvizsgáltuk, hogy ezek magyaráznak-e különbségeket a vállalatok mutatóiban (1. táblázat).

### 1. táblázat

Családi és nem családi cégek száma és megoszlása Magyarországon, 2020

| Megnevezés   | Darabszám      | Családi cégek |                       |
|--|----------------|---------------|-----------------------|
|  |                | Az összes cég | százalékos megoszlása |
| Egy többségi magánszemély tulajdonos                                       | 82 535         | 044,1         | 57,3                  |
| Csak családi kapcsolat, többségi családi tulajdon nélkül                   | 38 237         | 20,4          | 26,5                  |
| Van többségi családi tulajdon – egyfajta családi kapcsolattal              | 20 123         | 10,8          | 14,0                  |
| Van többségi családi tulajdon – kétfajta családi kapcsolattal              | 2 318          | 1,2           | 0,6                   |
| Van többségi családi tulajdon – három- vagy négyfajta családi kapcsolattal | 826            | 00,4          | 0,6                   |
| <i>Összes családi cég</i>  | <i>144 039</i> | <i>77,0</i>   | <i>100,0</i>          |
| <i>Nem családi cég</i>   | <i>42 921</i>  | <i>22,9</i>   |                       |
| <i>Összesen</i>  | <i>187 021</i> | <i>100,0</i>  |                       |

*Forrás:* saját számítások az Opten adatbázisa alapján.



A családi cégek 87,5 százaléka korlátolt felelősségű társaság formájában működik, 10,7 százalékuk betéti társaság. Részvénytársaságként működik a családi cégek 1,2 százaléka. A számokat összegezve láthatjuk, hogy a három leggyakoribb társas vállalkozói formában működik a családi cégek 99,4 százaléka. A többi szervezeti forma: közkereseti társaság, végrehajtói iroda, egyéni cég, közjegyzői iroda és európai részvénytársaság nagyon alacsony arányban található meg a családi vállalkozások között (2. táblázat).

## 2. táblázat

A családi cégek szervezeti formái, 2020

| Megnevezés                     | Cégek száma | Cégek százalékaránya |
|--------------------------------|-------------|----------------------|
| Korlátolt felelősségű társaság | 126 116     | 87,5                 |
| Betéti társaság                | 15 399      | 10,7                 |
| Részvénytársaság               | 1 749       | 1,2                  |
| Közkereseti társaság           | 342         | 0,2                  |
| Végrehajtói iroda              | 179         | 0,1                  |
| Egyéni cég                     | 172         | 0,1                  |
| Közjegyzői iroda               | 81          | 0,1                  |
| Európai részvénytársaság       | 1           | 0,0                  |
| Összesen                       | 144 100     | 100,0                |

*Forrás:* saját számítások az Opten adatbázisa alapján.

## Az összetételhatás szerepe a vállalatcsoportok teljesítményének alakulásában

A családi kapcsolatok szorosságát tekintve a családi jelenlét erős hatást gyakorol a cég életére (*Benedict* [1968], *Dumas* [1989], *Tsao és szerzőtársai* [2009], *Zellweger* [2017]), azonban ellentét mutatkozik a kutatók között arra vonatkozóan, hogy a családi kontextus miként hat a vállalkozás teljesítményére (*Swager* [1991], *Dyer* [2006], *Miller–Le Breton–Miller* [2006], *Soost–Moog* [2019]). *Wieszt* [2020] kutatása során azt vizsgálta, hogy van-e kapcsolat a családi vállalkozások gazdasági teljesítménye és a családi befolyás között Magyarországon. Ellentétben a nemzetközi szakirodalommal, vizsgálata során nem talált általános erősítő, pozitív kapcsolatot a két tényező között.

A családi vállalkozások komplexitása részben abban rejlik, hogy egyesítik a szerteten és szolidaritáson alapuló család és a profitorientált vállalkozás érdekeit (*Málovics* [2018]). Egy családi vállalkozást olyan egyedi célok vezetnek, mint a munkahely és a biztos megélhetés biztosítása a családtagok számára, és ez sokszor a vállalkozás profitjára is hatással lehet (*Csákné* [2012a]). A családnak és a vállalkozásnak azonban egyensúlyban kell lennie, hogy létrejöhessen az a bizalom és elkötelezettség, amely az ületi hatékonyság alapját adja (*Carlock–Ward* [2006]). Emellett a családi vállalkozásokra jellemző az is, hogy eredendően rugalmasak, bármilyen

kihívásra képesek gyorsabban és sikeresebben reagálni, mint a nagyvállalatok (Csákné-Karmazin [2017]).

A 3. táblázatban látható, hogy a családi és a nem családi vállalkozások méretstruktúrája eltér egymástól. A családi vállalkozások között jóval magasabb a mikro-vállalkozások aránya, mint a nem családi vállalkozásoknál, továbbá látható, hogy az összes többi méretkategória aránya alacsonyabb, és a különbség a nagyobbak felé haladva egyre nő. Az egyszerű mutatók megoszlásának vizsgálata alapján látható, hogy a gazdasági társaságok körében a családi vállalkozások részesedése minden esetben kisebb, mint a számbeli arányuk. Feltételezhető tehát, hogy a két csoport közötti különbség legalább részben az összetételhatásnak tulajdonítható. Mindezen feltételezést arra alapozzuk, hogy a vállalatméret a vállalati teljesítmény, illetve a vállalati jellemzők egyik legerősebb magyarázó tényezője (Kállay [2012]). A kisebb vállalkozások mind a versenyképességet potenciálisan meghatározó input, mind a versenyképesség által meghatározott teljesítménymutatók tekintetében elmaradnak a nagyobb vállalkozások értékeitől. Ebből következően az eltérő méretstruktúrájú vállalatcsoportok teljesítménye nagy valószínűséggel eltér egymástól.

### 3. táblázat

A családi és nem családi vállalkozások méretkategóriák szerinti megoszlása, 2020 (százalék)

| Megnevezés       | Nem családi vállalat | Családi vállalat | Összes vállalat |
|------------------|----------------------|------------------|-----------------|
| Mikrovállalat    | 68,0                 | 81,8             | 78,6            |
| Kisvállalat      | 22,3                 | 16,1             | 17,5            |
| Közepes vállalat | 7,2                  | 1,9              | 3,1             |
| Nagyvállalat     | 2,6                  | 0,2              | 0,7             |
| Mindösszesen     | 100,0                | 100,0            | 100,0           |

*Forrás:* saját számítások az Opten adatbázisa alapján.

Elemzésünk egyik fontos kérdése, hogy a családi jelleg milyen hatással van a cég működésére, jellemzőire. Ha figyelmen kívül hagynánk a családi és nem családi vállalkozások eltérő méretszerkezetét, akkor a teljesítmények összehasonlítása téves következtetésekre vezethetne. A továbbiakban a két vállalatcsoportot összehasonlító elemzést a méretkategória és a családi kapcsolatok erőssége szerint mutatjuk be.

Mind a családi, mind a nem családi vállalatok között találunk nagyvállalatokat. A nem családi nagyvállalatok önmagukban is heterogén és széles méretspektrumú csoportot alkotnak, amit az összehasonlító elemzésnél figyelembe kell venni. A magyar gazdaságban tevékenykedik egy kisszámú, hazai mércével gigaméretű vállalkozás, amelyek egy része multinacionális cég hazai anya- vagy leányvállalata, illetve nagy szolgáltatóhálózatokat működtet. Úgy gondoljuk, ezeknek a cégeknek a mutatói torzítanak a családi és nem családi cégek teljesítményének az összehasonlítását. A nagyvállalatokon belül képeztünk egy alkategóriát, a családi vállalkozásokkal összevethető méretű nem családi cégeket. Azok a nem családi nagyvállalatok kerültek

ebbe a kategóriába, amelyeknek a 2020-as nettó árbevétele nem volt nagyobb a legmagasabb árbevételű családi nagyvállalatok árbevételénél még éppen magasabb értéket elérő nem családi nagyvállalat árbevételénél. Ebből a kategóriából a 25 legmagasabb árbevételű nem családi cég maradt ki. Az összehasonlítások egy részében ennek a kategóriának az adatait használjuk, illetve megmutatjuk az eredményeket mindkét kategória esetén. A szűkebb kategóriát a megoszlások számításánál használtuk.

## A családi vállalkozások gazdasági szerepe

Magyarországon a rendszerváltás teremtett nagy teret a vállalkozásoknak (Szerb-Krabatné [2022]), így számos hazai kutatás foglalkozott az előző két évtizedben a magyar mikro-, kis- és középvállalkozási szektorral különféle nézőpontból (például Papanek [2010], Kállay [2014], Szerb és szerzőtársai [2019], [2021], Stukovszky-Illyés [2022]). A családi vállalkozások kapcsán kiemelt figyelmet kap az utódlás kérdésköre (Csákné-Radácsi [2021]) és a családi vállalkozások sikeres átadásának témája (Zachary [2011], Csákné [2012a], Bogáth [2019]), hiszen napjainkra a legsikeresebb magyar vállalkozók többsége a generációváltás idejébe lépett (Noszkay [2017]). A vállalkozások életben maradása szempontjából azért is kap kiemelt figyelmet ez a jelenség, hiszen a családi vállalkozásokban jellemzően a családfő a tulajdonos, ő tölti be az ügyvezetői feladatokat, míg a hagyományos vállalkozásoknál ezek a szerepek különválnak, a tulajdonos alkalmaz egy szakképzett embert az ügyvezetői feladatok ellátására (Vecsenyi [2018]).

A szerepek szétválása mellett jelentős különbség továbbá a foglalkoztatottak létszáma is. A nem családi vállalkozásokban jellemzően több ember dolgozik, ezzel szemben a családi vállalkozásban kisebb a létszám, amely a családtagokra, esetlegesen a barátokra korlátozódik (Baros-Tóth [2022]). További különbség a családi és nem családi vállalkozások között, hogy előbbinél a családban és a cég vezetőségében egyaránt fontos a stratégiai gondolkodásmód kialakítása (Jorissen és szerzőtársai [2002], Bogáth [2014]). Mindkét területnek szerephez kell jutnia a rövid és a hosszú távú cél meghatározásánál. Egy német kutatócsoport (Obad és szerzőtársai [2011]), amely 171 német családi vállalkozást vizsgált, megállapította, hogy a család nagy hatással van a stratégiai tervezésre, s akkor leghatékonyabb a stratégiai tervezés, ha azt a vállalkozás és a család oldaláról együttesen végzik (Bogáth [2014]).

A pénzügyi döntések terén is jelentős különbségek találhatóak a vállalkozások ezen két típusa között, ugyanis a családi vállalkozások döntéseit a következők befolyásolják elsősorban: az üzleti döntések meghozatalakor nem minden esetben a profit az elsődleges cél; össze kell hangolni a család és a vállalkozás pénzügyi szükségleteit; a család igényei bizonyos esetben felülírhatják a vállalkozás igényeit (Csákné [2012a]). Korábbi kutatásokból kiderül, hogy a nagyobb családi vállalkozásokban számos esetben nem családtag vezetőt alkalmaznak a pénzügyi menedzsment területén, ekkor nem befolyásolja a tulajdonos-vezető a pénzügyi döntéseket, szemben a kisebb családi vállalkozásokkal (Venter és szerzőtársai [2013]). A családi mikro- és kisvállalkozások esetében kritikus pont, hogy ne mosódjanak össze a vállalkozás és a család pénzügyei, mert ha valamelyik oldalon forráshiány keletkezik, akkor az pénzügyi zavarokat okozhat

a másik oldalon (Csákné [2012a], Holt és szerzőtársai [2017]). Elmondható továbbá, hogy a családi vállalkozások általában alacsonyabb költségkerettel rendelkeznek, mint a nem családiak, azonban eladósodottság terén jobban teljesítenek a hagyományos vállalkozásokkal szemben (Csákné [2012a]).

A családi vállalkozások jelentősége a számokon túl abban mutatkozik meg, hogy elősegítik a gazdaság stabilitását (Rideg és szerzőtársai [2022]), mivel a vállalatok összesített árbevételének számottevő részéért ők felelnek, ezáltal aktívan hozzájárulnak a munkahelyek teremtéséhez és fenntartásához, valamint az ország gazdasági sikeréhez is (Tobak és szerzőtársai [2018]).

A következőkben megmutatjuk a családi vállalkozások vállalati szektoron belüli részesedését a nettó árbevételből, a saját tőkéből, az adózott eredményből és az alkalmazottak számából. Minden mutatóra kiszámítottuk, hogy mekkora a családi vállalkozások részesedése a teljes vállalati szektorból (teljes arány), illetve a vállalati szektor azon részéből, amelyben csak a családi vállalkozásoknál nem nagyobb nem családi vállalkozások vannak (szűrt arány).

A vizsgált vállalkozások összes árbevétele 2020-ban 102 853,7 milliárd forint volt, amelynek megoszlása a 4. táblázatban található. A családi vállalkozások részesedése 32,7 százalék, az összes árbevétel kevesebb mint egyharmada, a szűrt arány azonban megközelíti a 40 százalékot. Az elemzett vállalkozások saját tőkéje 63 972,4 milliárd

#### 4. táblázat

A családi és nem családi cégek nettó árbevételének, saját tőkéjének és adózott eredményének megoszlása, 2020

| Megnevezés   | A nettó árbevétel megoszlása |             | A saját tőke megoszlása |             | Az adózott eredmény megoszlása |             |
|--|------------------------------|-------------|-------------------------|-------------|--------------------------------|-------------|
|  | teljes                       | szűrt*      | teljes                  | szűrt*      | teljes                         | szűrt*      |
| Egy többségi magánszemély tulajdonos                                       | 19,9                         | 23,9        | 15,7                    | 18,4        | 30,6                           | 33,7        |
| Csak családi kapcsolat, többségi családi tulajdon nélkül                   | 7,4                          | 9,0         | 6,0                     | 7,1         | 11,0                           | 12,2        |
| Van többségi családi tulajdon – egyfajta családi kapcsolattal              | 4,2                          | 5,0         | 3,5                     | 4,1         | 6,4                            | 7,1         |
| Van többségi családi tulajdon – kétfajta családi kapcsolattal              | 0,8                          | 1,0         | 0,7                     | 0,8         | 1,0                            | 1,1         |
| Van többségi családi tulajdon – három- vagy négyfajta családi kapcsolattal | 0,4                          | 0,4         | 0,4                     | 0,4         | 0,5                            | 0,6         |
| <i>Összes családi cég</i>  | <i>32,7</i>                  | <i>39,3</i> | <i>26,3</i>             | <i>30,8</i> | <i>49,6</i>                    | <i>54,6</i> |
| <i>Nem családi cégek</i>   | <i>67,3</i>                  | <i>60,7</i> | <i>73,7</i>             | <i>69,2</i> | <i>50,4</i>                    | <i>45,4</i> |
| Összesen   | 100,0                        | 100,0       | 100,0                   | 100,0       | 100,0                          | 100,0       |

\* A családi vállalatokkal összevethető méretű nem családi nagyvállalatok.

Forrás: saját számítások az Opten adatbázisa alapján.

forint volt, ennek alig több, mint egyötöde volt a családi cégek tulajdonában. A családi vállalkozások részesedése a vizsgált mutatók közül a saját tőkéből a legalacsonyabb, és a szűrt arány is alig haladja meg a 30 százalékot. A cégek összesen 5888,3 milliárd forint adózott eredményt termeltek, a családi vállalkozások adózott eredménye megközelíti, a szűrt arány pedig meghaladja az 50 százalékot.

A vizsgált cégek összesen 2 237 302 főt foglalkoztattak 2020-ban, akiknek közel fele (47,7 százaléka) mindkét számítási mód szerint családi cégek alkalmazásában állt (5. táblázat). A cégek összesen 11 241,6 milliárd forint személyi jellegű ráfordítást fizettek ki, ennek 35 százalékát a családi vállalkozások, 65 százalékát a nem családi cégek, a szűrt sokaságban a családi cégek által fizetett összeg aránya pedig alig nőtt 37 százalék fölé.

### 5. táblázat

A családi és nem családi cégek alkalmazottainak és személyi jellegű ráfordításainak százalékos megoszlása, 2020

| Megnevezés   | Az alkalmazottak számának |             | A személyi jellegű ráfordítások |             |
|--|---------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|
|  | százalékos megoszlása     |             |                                 |             |
|  | teljes                    | szűrt*      | teljes                          | szűrt*      |
| Egy többségi magánszemély tulajdonos                                       | 26,7                      | 27,7        | 20,6                            | 21,7        |
| Csak családi kapcsolat, többségi családi tulajdon nélkül                   | 11,9                      | 12,4        | 8,8                             | 9,2         |
| Van többségi családi tulajdon – egyfajta családi kapcsolattal              | 7,5                       | 7,8         | 4,7                             | 4,9         |
| Van többségi családi tulajdon – kétfajta családi kapcsolattal              | 1,1                       | 1,1         | 0,9                             | 0,9         |
| Van többségi családi tulajdon – három- vagy négyfajta családi kapcsolattal | 0,5                       | 0,5         | 0,5                             | 0,5         |
| <i>Összes családi cég</i>  | <i>47,7</i>               | <i>49,6</i> | <i>35,3</i>                     | <i>37,2</i> |
| <i>Nem családi cégek</i>   | <i>52,3</i>               | <i>50,4</i> | <i>64,7</i>                     | <i>62,8</i> |
| Összesen   | 100,0                     | 100,0       | 100,0                           | 100,0       |

\* A családi vállalatokkal összevethető méretű nem családi nagyvállalatok.

Forrás: saját számítások az Opten adatbázisa alapján.

Amint a 6. táblázat bemutatja, a családi vállalkozások sajáttőke-arányos eredménye átlagosan 17 százalék, szemben a nem családi vállalkozások 6 százalékos értékével. Ez a mutató minden méretkategóriában magasabb a családi cégek esetében, és a méretkategóriákon belül minden kapcsolattípus esetében is ez a helyzet. A családi vállalkozások magasabb értéke nem feltétlenül csak a jobb tőkehatékonyságnak tulajdonítható, hanem annak is, hogy az ő esetükben a tulajdonosi és a menedzsmentfunkciók között nagy átfedés tapasztalható, és így optimalizálni tudják a jövedelmek adótartalmát. A nem családi cégeknél jobban elkülönül a tulajdonosi és a menedzsmentfunkció, és esetükben a vezetők jövedelme döntően bérjellegű.

## 6. táblázat

Sajáttőke-arányos adózott eredmény, családi és nem családi vállalkozások, 2020 (százalék)

| Megnevezés   | Mikro-    | Kis-      | vállalkozás |           |           |
|--|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|
|  |           |           | Közép-      | Nagy-     | Összes    |
| Egy többségi magánszemély tulajdonos                                       | 20        | 20        | 17          | 14        | 18        |
| Csak családi kapcsolat, többségi családi tulajdon nélkül                   | 17        | 17        | 16          | 19        | 17        |
| Van többségi családi tulajdon – egyfajta családi kapcsolattal              | 18        | 17        | 16          | 12        | 17        |
| Van többségi családi tulajdon – kétfajta családi kapcsolattal              | 12        | 14        | 14          | 12        | 14        |
| Van többségi családi tulajdon – három- vagy négyfajta családi kapcsolattal | 11        | 12        | 14          | 12        | 13        |
| <i>Összes családi cég</i>  | <i>19</i> | <i>18</i> | <i>16</i>   | <i>15</i> | <i>17</i> |
| <i>Nem családi cég</i>   | <i>10</i> | <i>13</i> | <i>11</i>   | <i>5</i>  | <i>6</i>  |
| Összesen   | 17        | 16        | 13          | 6         | 10        |

*Forrás:* saját számítások az Opten adatbázisa alapján.

Az egy cégre jutó (átlagos) saját tőke a nem családi cégeknél minden méretkategóriában magasabb, mint a családi cégeknél, amit a 7. táblázat adatai szemléltet. A mikro-, a kis-, és a közepes vállalkozások körében a nem családi cégek átlagos saját tőkéje rendre 23, 34 és 21 százalékkal haladja meg a családi cégekéét. A nagyvállalati kategóriában a nem családi cégek átlagos saját tőkéje több mint kétszerese, az összes vállalatra pedig több mint hét és félszerese a nem családi cégekének.

A jelentős különbség nagy része az összetételhatásnak tulajdonítható. A családi vállalatok méretszerkezetét alkalmazva a nem családi cégekre, a nem családi cégek átlagos saját tőkéje 83 százalékkal lenne magasabb, mint a családi vállalkozásoké. A kis- és a középvállalati kategóriában azoknál a családi vállalkozásoknál, ahol a többségi családi tulajdon mellett legalább háromfajta dokumentált családi kapcsolat van, magasabb az egy cégre jutó átlagos saját tőke, mint a nem családi vállalkozásoknál, míg a többi kategóriában alacsonyabb. Továbbá az is látszik a mintából, hogy a nagyvállalati kategóriában a családi vállalkozások minden csoportjában kisebb az egy cégre jutó saját tőke, mint a nem családi vállalkozásokban.

A mikrovállalkozások csoportjában abban a két kategóriában alacsonyabb az átlagos saját tőke, amelyekben vagy csak egy többségi magánszemély tulajdonos van nem dokumentált családi kapcsolattal, vagy többségi tulajdon nélkül találunk családi kapcsolatot.

Az egy foglalkoztatottra jutó saját tőke a nem családi cégeknél összességében minden egyes méretkategóriában magasabb, mint a családi cégek esetében (8. táblázat). A családi kapcsolatok természete szerint vizsgálva a mutatót azt látjuk, hogy a mikrovállalkozások körében azokban a csoportokban, ahol többségi családi tulajdon mellett több családi kapcsolat figyelhető meg, ott magasabb az egy foglalkoztatottra jutó

## 7. táblázat

Egy cégre jutó saját tőke, családi és nem családi vállalkozások, 2020 (millió forint)

| Megnevezés   | Mikro-       | Kis-          | Közép-<br>vállalat | Nagy-            | Összes        |
|--|--------------|---------------|--------------------|------------------|---------------|
| Egy többségi magánszemély tulajdonos                                       | 39,54        | 246,02        | 1440,27            | 13 379,68        | 133,94        |
| Csak családi kapcsolat, többségi családi tulajdon nélkül                   | 39,32        | 261,19        | 1417,93            | 7 316,82         | 108,50        |
| Van többségi családi tulajdon – egyfajta családi kapcsolattal              | 44,90        | 268,17        | 1328,97            | 18 075,20        | 118,17        |
| Van többségi családi tulajdon – kétfajta családi kapcsolattal              | 58,17        | 342,89        | 1428,52            | 6 368,82         | 199,41        |
| Van többségi családi tulajdon – három- vagy négyfajta családi kapcsolattal | 64,70        | 363,80        | 1868,24            | 4 608,74         | 290,84        |
| <i>Összes családi cég</i>  | <i>40,63</i> | <i>257,13</i> | <i>1428,32</i>     | <i>12 155,61</i> | <i>126,92</i> |
| <i>Nem családi cég</i>   | <i>50,13</i> | <i>344,16</i> | <i>1728,17</i>     | <i>26 968,08</i> | <i>975,02</i> |
| <i>Nem családi/családi</i>   | <i>1,23</i>  | <i>1,34</i>   | <i>1,21</i>        | <i>2,22</i>      | <i>7,68</i>   |
| Összesen   | 42,47        | 282,12        | 1585,78            | 24 144,52        | 318,74        |

*Forrás:* saját számítások az Opten adatbázisa alapján.

saját tőke, mint a nem családi vállalkozásoknál. A kisvállalkozások méretkategóriájában a családi tulajdon dominanciája és a többféle családi kapcsolat jelenléte valamivel magasabb átlaggal jár együtt, mint a nem családi cégeké. A középvállalatok csoportjában a három vagy több családi kapcsolattal rendelkező cégek átlaga emelkedik ki, a többi csoport eredménye alig különbözik a nem családi vállalatokétól. Emellett a nagyvállalatok körében a nem családi vállalkozások átlaga jelentősen meghaladja a családi vállalkozások minden csoportjának értékét.

Ahogy a 9. táblázatban látható, az egy alkalmazottra jutó személyi jellegű kifizetések a nagyvállalatoknál minden méretkategóriában magasabbak, mint a családi vállalkozások bármely csoportjában az adott méretkategórián belül. A mutató értéke erősen függ a vállalatmérettől, minden vállalatcsoportban a nagyobb méretkategóriákban egyre magasabb az egy alkalmazottra jutó személyi jellegű ráfordítás.

Egy sokaság fontos jellemzője, hogy mennyire egyenlőtlen az egyes változók értékeinek eloszlása. Ennek jellemzésére használható az átlagok és a kvartilisek viszonya. Megvizsgáltuk a nettó árbevétel, a saját tőke, az adózott eredmény és a létszám esetében a három arányszámot méretkategóriánként és a családi és a nem családi vállalkozásokra. Ezt az elemzést is csak azokra a nem családi vállalatokra végeztük el, amelyek a nagy családi cégekkel összevethető tartományban vannak. Célunk az volt, hogy az egyenlőtlenség mértékét és mintázatát összehasonlítsuk a két vállalatcsoport között mind a négy méretkategóriában.

Megfigyelhető, hogy a kis- és középvállalati körben – egyetlen kivétellel – az egyenlőtlenségi mintázat nem mutat lényeges eltéréseket. Különösen nagy a hasonlóság a mikro- és kisvállalkozások árbevételénél, valamint a mikrovállalkozások saját

## 8. táblázat

Egy foglalkoztatottra jutó saját tőke, családi és nem családi vállalkozások, 2020 (millió forint)

| Megnevezés   | Mikro-      | Kis-        | Közép-      |             | Összes      |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  |             |             | Nagy-       | vállalat    |             |
| Egy többségi magánszemély tulajdonos                                       | 12,2        | 14,6        | 18,7        | 30,5        | 16,8        |
| Csak családi kapcsolat, többségi családi tulajdon nélkül                   | 11,3        | 15,0        | 18,8        | 20,5        | 14,6        |
| Van többségi családi tulajdon – egyfajta családi kapcsolattal              | 13,1        | 15,7        | 17,9        | 24,0        | 15,7        |
| Van többségi családi tulajdon – kétfajta családi kapcsolattal              | 15,1        | 19,0        | 20,2        | 20,7        | 18,4        |
| Van többségi családi tulajdon – három- vagy négyfajta családi kapcsolattal | 16,8        | 19,0        | 25,2        | 15,6        | 20,2        |
| <i>Összes családi cég</i>  | <i>12,2</i> | <i>15,0</i> | <i>18,8</i> | <i>23,0</i> | <i>15,8</i> |
| <i>Nem családi cég</i>   | <i>13,5</i> | <i>18,7</i> | <i>19,9</i> | <i>48,5</i> | <i>34,8</i> |
| Összesen   | 12,4        | 16,1        | 19,4        | 43,8        | 25,4        |

Forrás: saját számítások az Opten adatbázisa alapján.

## 9. táblázat

Egy alkalmazottra jutó személyi jellegű kifizetések, 2020 (ezer forint)

| Megnevezés   | Mikro-        | Kis-          | Közép-        |               | Összes        |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  |               |               | Nagy-         | vállalat      |               |
| Egy többségi magánszemély tulajdonos                                       | 3029,4        | 3737,2        | 4623,8        | 5037,3        | 3863,4        |
| Csak családi kapcsolat, többségi családi tulajdon nélkül                   | 3172,4        | 3591,7        | 4578,9        | 5115,2        | 3700,2        |
| Van többségi családi tulajdon – egyfajta családi kapcsolattal              | 3147,1        | 3624,3        | 4329,0        | 4547,9        | 3634,2        |
| Van többségi családi tulajdon – kétfajta családi kapcsolattal              | 3464,9        | 4092,4        | 4471,9        | 5195,2        | 4112,0        |
| Van többségi családi tulajdon – három- vagy négyfajta családi kapcsolattal | 3801,2        | 4071,6        | 4841,9        | 4701,1        | 4347,0        |
| <i>Összes családi cég</i>  | <i>3099,5</i> | <i>3695,1</i> | <i>4575,6</i> | <i>5006,6</i> | <i>3801,4</i> |
| <i>Nem családi cég</i>   | <i>3854,7</i> | <i>5216,2</i> | <i>6262,5</i> | <i>6715,8</i> | <i>6164,8</i> |
| Összesen   | 3246,9        | 4147,7        | 5504,2        | 6236,8        | 4950,6        |

Forrás: saját számítások az Opten adatbázisa alapján.

tőkénél és létszámadatánál. A mikro-, kis- és középvállalkozási körben a legnagyobb eltérést a mikrovállalkozások adózott eredményénél találjuk, itt a nem családi vállalkozás felső kvartilise az átlag két és félszerese, a családi vállalkozásoknál csak az 1,26-szorosa. Az összkép alapján azt láthatjuk, hogy az azonos méretkategóriájú



## 10. táblázat

A kvartilisek és az átlag aránya a családi és nem a családi vállalkozások egyes gazdálkodási mutatóinál, 2020

| Méret-<br>kategória  | Nettó árbevétel |         | Saját tőke     |         | Adózott eredmény |         | Létszám        |         |
|----------------------|-----------------|---------|----------------|---------|------------------|---------|----------------|---------|
|                      | nem<br>családi  | családi | nem<br>családi | családi | nem<br>családi   | családi | nem<br>családi | családi |
| <b>NAGYVÁLLALAT</b>  |                 |         |                |         |                  |         |                |         |
| 3. kvartilis         | 0,81            | 1,23    | 0,49           | 0,99    | 0,95             | 0,92    | 0,95           | 0,91    |
| 2. kvartilis         | 0,41            | 0,58    | 0,16           | 0,39    | 0,22             | 0,34    | 0,53           | 0,53    |
| 1. kvartilis         | 0,13            | 0,16    | 0,05           | 0,12    | 0,00             | 0,08    | 0,19           | 0,17    |
| <b>KÖZEPVÁLLALAT</b> |                 |         |                |         |                  |         |                |         |
| 3. kvartilis         | 1,42            | 1,42    | 1,57           | 1,35    | 1,72             | 1,32    | 1,37           | 1,26    |
| 2. kvartilis         | 0,65            | 0,65    | 0,56           | 0,57    | 0,46             | 0,48    | 0,85           | 0,88    |
| 1. kvartilis         | 0,26            | 0,29    | 0,16           | 0,19    | 0,02             | 0,10    | 0,55           | 0,68    |
| <b>KISVÁLLALAT</b>   |                 |         |                |         |                  |         |                |         |
| 3. kvartilis         | 1,37            | 1,37    | 1,36           | 1,22    | 1,55             | 1,20    | 1,30           | 1,22    |
| 2. kvartilis         | 0,60            | 0,59    | 0,44           | 0,46    | 0,39             | 0,36    | 0,83           | 0,85    |
| 1. kvartilis         | 0,25            | 0,28    | 0,13           | 0,16    | 0,02             | 0,06    | 0,59           | 0,67    |
| <b>MÍKROVÁLLALAT</b> |                 |         |                |         |                  |         |                |         |
| 3. kvartilis         | 1,14            | 1,12    | 1,23           | 1,14    | 2,51             | 1,26    | 1,37           | 1,34    |
| 2. kvartilis         | 0,49            | 0,52    | 0,43           | 0,45    | 0,57             | 0,32    | 0,68           | 0,67    |
| 1. kvartilis         | 0,25            | 0,28    | 0,14           | 0,17    | 0,02             | 0,03    | 0,34           | 0,33    |

*Megjegyzés:* a táblázatban nem közöljük a 4. kvartilisek és az átlagok arányát, mert ezek gyakran szélsőségesen magas értékek, és az eloszlás egyenlőtlenységének jellemzésére kevésbé alkalmasak.

*Forrás:* saját számítások az Opten adatbázisa alapján.

családi és nem családi vállalkozások nem alkotnak egymástól élesen elkülönülő sokaságot, ami tovább erősíti azt a megfigyelést, hogy maga a családi jelleg nem okoz lényeges eltérést az alapvető gazdálkodási mutatókban.

A nagyvállalatoknál az adózott eredmény és a létszám mutatói nagyon közeli mintázatot követnek. A nem családi cégek saját tőkéje viszont jóval egyenlőtlenebb eloszlást mutat, mint a családi cégeké. A nem családi cégek árbevétele is egyenlőtlenebbül oszlik meg, mint a családi cégekéi, de a saját tőkénél láthatónál kisebb mértékben.

Az adózott eredmény alsó kvartilisei minden méretkategóriában nagyon kis hányadát teszik ki az átlagnak, ami feltehetően annak tulajdonítható, hogy 2020 a koronavírus-járvány egyik legnehezebb éve volt.

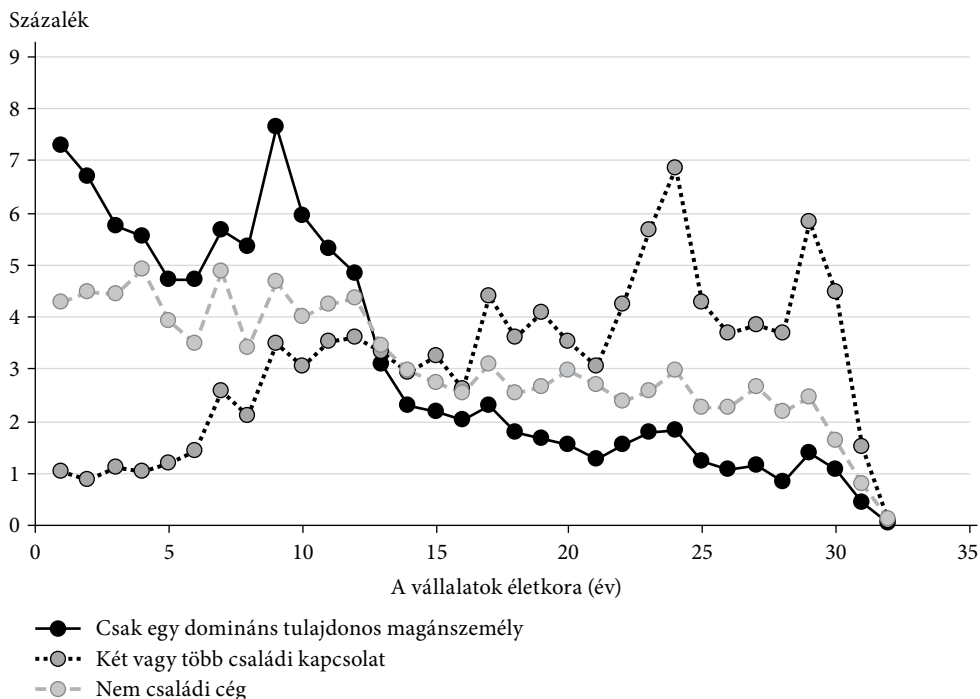
A hazai vállalkozások egyik sajátossága a viszonylag rövid történelmi múlt, hiszen alig több mint három évtizede alakulnak és fejlődnek piacgazdasági

környezetben (Stukovszky–Illyés [2022]). A családi vállalkozások esetében több-generációnyi időre lehet szükség ahhoz, hogy a különböző korosztályok érdemben szerepet vállalhassanak a cég működésében, és esetleg az utódlás is megtörténjen (Csákné [2012b]).

Megvizsgáltuk a három vállalatcsoportot: 1. a nem családi cégek, 2. a csak többségi tulajdon alapján családinak tekinthető vállalkozások és 3. a legalább két dokumentált családi kapcsolattal rendelkező szervezetek korösszetételét, melyet az 1. ábrán szemléltetünk. Az áttekinthetőség érdekében az 1988 előtti adatokat nem vizsgáltuk, de ez nem módosítja a következtetéseket, mert csak nagyon kevés vállalkozást alapítottak ebben az időszakban. A megoszlásokat mutató vonalak 13 éves életkornál metszik egymást. A csak tulajdon alapján családinak tekintett vállalkozások között van a legkevesebb 13 évnél régebben alapított szervezet, középen helyezkednek el a nem családi cégek, és a legtöbb 13 évnél régebben alapított szervezet a legalább két családi kapcsolattal rendelkező vállalkozások között van. Természetesen a fiatalabb cégek között fordított a helyzet. Ez a jelenség is megerősíti azt, hogy egy erős, szoros kapcsolatokra épülő családi vállalkozási kör kialakulásához hosszabb időre van szükség. A gazdasági rendszerváltás óta eltelt több mint három évtized sok szempontból hosszú időnek tekinthető, de a három évtizede alapított vállalkozások nagy részénél a harmadik generáció csak most éri el az utódlásérett kort.

### 1. ábra

Három vállalatcsoport megoszlása az alapítás óta eltelt idő szerint, 2020 (százalék)



Forrás: saját számítások az Opten adatbázisa alapján.

## Következtetések

A családi vállalkozások – más országokhoz hasonlóan – Magyarországon is a vállalkozások többségét adják, ugyanakkor – mint azt korábban bemutattuk – gazdasági szerepük és teljesítményük minden területen kisebb, mint a nem családi vállalkozásoké. Ennek legfontosabb oka nem a családi vállalkozások gazdálkodásának minősége, hanem a két vállalatcsoport eltérő méretszerkezete.

A családi vállalkozások teljesítményét és jellemzőit vizsgálva azt az eredményt kaptuk, hogy a vállalatméret fontosabb magyarázó tényező, mint a vállalkozás családi jellege. Így a családi és nem családi vállalkozások teljes körének összevetése során látható különbségek jelentős része az összetételhatásból ered, s ez felveti azt a kérdést, hogy vajon miért nincs több nagy vagy közepes családi vállalat. A magyarázat egy része valószínűleg abban keresendő, hogy a családi vállalkozások felépítéséhez több időre van szükség, mivel az új generációk vállalkozáséretté válása több évtizedes folyamat. Ennek előmozdítására nem a közvetlen kormányzati beavatkozások alkalmasak, hanem az olyan gazdasági környezet, amelyik elfogadja a versenyben nyújtott teljesítmény elsődlegességét és az arra alapozott cégfejlődést.

Adott méretkategórián belül a hatékonysági mutatók eltérései nem lehetnek nagyok, mert tartósan alacsony tőkehatékonyság és/vagy termelékenység esetén a cégek nem tudnának a piacon maradni. Így a családi vállalkozások sajátosságait részben a működés módjában, részben a hosszú távú eredmények terén érdemes keresni longitudinális vizsgálatok keretében.

Az elemzésből azt is láthatjuk, hogy a szorosabb, intenzívebb családi kapcsolatok jobb eredményeket mutatnak, így érdemes lehet mélyebben is elemezni a családi kapcsolatok intenzitása és a vállalati teljesítmény viszonyát.

Fontos információkat adhatna egy éves összehasonlító elemzés a hazai családi vállalkozások számarányának és teljesítménymutatóinak változásáról. Mindez lehetőséget biztosíthatna a családi vállalkozások gazdaságpolitikai szempontból való folyamatos vizsgálatára, változásainak nyomon követésére, valamint a családi és nem családi cégek mélyebb összehasonlító elemzésére is.

A magyar vállalkozások klasszifikálása során *Csákné* [2012b] háromféle családi vállalkozást azonosított: a rokon vállalkozásokat, a házastársak vállalkozásait és a nukleáris családi vállalkozásokat. Kutatásaink megerősítették, hogy a családi vállalkozások meghatározásánál érdemes a csoportokat, részhalmazokat megkülönböztetni, ezzel árnyaltabban jellemezni a heterogén családi vállalkozói kört, mert ennek hiányában eltérő tartalmú kategóriákról folyhat a tudományos diszkusszió.

Jövedelemkiegészítő családi vállalkozásnak tekinthetjük azokat a vállalkozásokat, amelyek egy család kontrollja alatt állnak, de nem termelnek annyi jövedelmet, ami elég a család fenntartásához, csak kiegészíti a más forrásból származó jövedelmeket. Érdemes különbséget tenni az egy- és többgenerációs családi vállalkozások között, mert ez utóbbi kategória erősebb kötődést, családi kohéziót jelenthet. Szintén fontos, hogy a több generáció jelenléte mellett az utódlás már megvalósult-e. A hosszú történetű családi vállalkozásokban már megkezdődött a második emberöltő a vállalkozás történetében.

*Hivatkozások*

- ANDRES, C. [2011]: Family ownership, financing constraints and investment decisions. *Applied Financial Economics*, Vol. 21. No. 22. 1641–1659. o. <https://doi.org/10.1080/09603107.2011.589805>.
- ARONOFF, C. E. [1998]: Megatrends in family business. *Family Business Review*, Vol. 11. No. 3. 181–186. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00181.x>.
- BAROS-TÓTH ÁGNES [2022]: Mi is az a családi vállalkozás? A családi vállalkozás meghatározásának problematikája. *Tudásmenedzsment*, 23. évf. 2. sz. 68–81. o. <https://doi.org/10.15170/tm.2022.23.2.6>.
- BENEDICT, B. [1968]: Family Firms and Economic Development. *Southwestern Journal of Anthropology*, Vol. 24. No. 1. 1–19. o. <https://doi.org/10.1086/soutjanth.24.1.3629299>.
- BOGÁTH ÁGNES [2014]: Családi vállalkozások párhuzamos tervezésének fontossága. Tanulmánykötet – Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, IV. Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, 377–386. o.
- BOGÁTH ÁGNES [2019]: A hazai családi kis- és középvállalkozások controllingtevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az utódlás folyamatára. Doktori értekezés. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron.
- BOGDÁNY ESZTER–SZÉPFALVI ANITA–BALOGH ÁGNES [2019]: Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézsége. *Vezetéstudomány*, 5. évf. 2. sz. 72–85. o. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.02.06>.
- CARLOCK, R.–WARD, J. L. [2006]: A családi vállalkozás stratégiai tervezése – A család és a vállalkozás egyesítésének párhuzamos tervezése. Helikon Kiadó, Budapest.
- CHUA, J. H.–SHARMA, P.–CHRISMAN, J. J. [1996]: Defining the Family Business as Behavior. *Administrative Sciences Association of Canada*, Ottawa.
- CSÁKNÉ FILEP JUDIT [2012a]: A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 43. évf. 9. sz. 15–24. o. <https://doi.org/10.14267/veztud.2012.09.02>.
- CSÁKNÉ FILEP JUDIT [2012b]: Családi vállalkozások. Fókuszban az utódlás. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- CSÁKNÉ FILEP JUDIT–KARMAZIN GYÖRGY [2017]: A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések. *Prosperitas*, 4. évf. 3. sz. 7–31. o.
- CSÁKNÉ FILEP JUDIT–RADÁCSI LÁSZLÓ [2021]: Családivállalkozás-kutatás longitudinális megközelítésben. Egy célzott szakirodalom-kutatás eredményei. *Közgazdasági Szemle*, 68. évf. Különszám, 108–125. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2021.k.108>.
- CSÁKNÉ FILEP JUDIT–KÁSA RICHÁRD–RADÁCSI LÁSZLÓ [2018]: Családivállalkozás-kormányzás. A nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány–Budapest Management Review*, 49. évf. 9. sz. 46–48. o. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>.
- DUMAS, C. [1989]: Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, Vol. 2. No. 1. 31–46. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00031.x>.
- DYER, W. J. [1989]: Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, Vol. 2. No. 3. 221–236. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>.
- DYER, W. J. [2006]: Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, Vol. 19. No. 4. 253–273. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>.

- EC [2003]: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) [notified under document number C(2003) 1422]. European Commission, <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>.
- EC [2009]: Family business. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. European Commission Enterprise, [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en).
- HARVEY, M.–RODNEY, E. E. [1994]: Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, Vol. 7. No. 4. 331–345. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x>.
- HEIDRICH BALÁZS–NÉMETH KRISZTINA–CHANDLER, N. [2016]: Running in family – Paternalism and familiness in the development of family business. *Vezetéstudomány*, Vol. 47. No. 11. 70–82. o. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.11.08>.
- HERNÁNDEZ-LINARES, R.–LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M. C. [2018]: Entrepreneurial Orientation and the Family Firm: Mapping the Field and Tracing a Path for Future Research. *Family Business Review*, Vol. 31. No. 3. 318–351. o. <https://doi.org/10.1177/0894486518781940>.
- HOLT, D.–PEARSON, A. W.–CARR, J. C.–BARNETT, T. [2017]: Family business(s) Outcomes Model: Structuring Financial and Nonfinancial Outcomes Across the Family and Firm. *Family Business Review*, Vol. 3. No. 2. 182–202. o. <https://doi.org/10.1177/089448651668093>.
- HUSZÁK LORETTA–KÁLLAY LÁSZLÓ–MIHALKOVNÉ SZAKÁCS KATALIN–PETHEŐ ATTILA [2021]: *Vállalkozásmenedzsment. Indulás, növekedés, fejlődés*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- JORISSEN, A.–LAVEREN, E.–MARTENS, R.–REHEUL, A. M. [2002]: Differences between Family and Non-Family Firms – The impact of different research samples with increasing elimination of demographic sample differences. Working Papers, No. 2002037. University of Antwerpen, Faculty of Business and Economics, Antwerpen, <https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/dc09b0/63bf83d9.pdf>.
- KÁLLAY LÁSZLÓ [2012]: KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás. *Műhelytanulmány*, 58. sz. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/838/1/TM58\\_Kallay.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/838/1/TM58_Kallay.pdf).
- KÁLLAY LÁSZLÓ [2014]: Állami támogatások és gazdasági teljesítmény. Támogatás-tuladagolás a magyar gazdaságfejlesztésben? *Közgazdasági Szemle*, 61. évf. 3. sz. 279–298. o.
- KÁSA RICHÁRD–RADÁCSI LÁSZLÓ–CSÁKNÉ FILEP JUDIT [2019]: Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97. évf. 2. sz. 146–174. o. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>.
- LEACH, P. [2007]: *Family businesses the essentials*. Profile Books, London.
- MÁLOVICS ÉVA [2018]: Konfliktusok a családi vállalkozásban: Egy kvalitatív kutatás eredményei. *Qualitative Study*, Taylor, 1. évf. 2. sz. 7–15. o. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13157/13013>.
- MANDL, I. [2008]: Overview of family businesses relevant issues. Final report. *KMU Forschung Austria*, Bécs.
- MELIN, L.–NORDQVIST, M. [2007]: The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic Organization*, Vol. 5. No. 3. 321–333. o. <https://doi.org/10.1177/1476127007079959>.
- MILLER, D.–LE BRETON-MILLER, I. [2006]: Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, Vol. 19. No. 1. 73–87. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>.

- NOSZKAY ERZSÉBET [2017]: Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48. évf. 6–7. sz. 64–72. o. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>.
- OBAD, S.–DOS SANTOS, C. O.–PETRI, A.–HEIDENBLAD, M.–BROOM, O.–RUSE, C.–...–KAUPPINEN, S. [2011]: Silencing of microRNA families by seed-targeting tiny LNAs. *Nature Genetics*, Vol. 43. No. 4. 371–378. o. <https://doi.org/10.1038/ng.786>.
- PAPANEK GÁBOR [2010]: A gyorsan növekvő magyar kkv-k: a gazdaság potenciális motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 4. sz. 354–370. o.
- POZA, E. J. [2007]: *Family business*. Thomson South-Western, Boston.
- RIDEG ANDRÁS–LUKOVSKZI LÍVIA–VARGA ANNA RÓZA–SIPOS NORBERT [2022]: A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69. évf. 6. sz. 739–757. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2022.6.739>.
- SOOST, C.–MOOG, P. [2019]: Gender and Organizational Performance in Business Succession. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 33. No. 1. 93–122. o. <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1692765>.
- STUKOVSKZY TAMÁS–ILLYÉS PÉTER [2022]: A kis- és középvállalkozások innovációja. Akadémiai Kiadó, Budapest, <https://doi.org/10.1556/9789634548331>.
- SUESS, J. [2017]: Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5. No. 2. 138–155. o. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>.
- SWAGER, G. [1991]: Assessing the Successor Generation in Family Businesses. *Family Business Review*, Vol. 4. No. 4. 397–411. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00397.x>.
- SZERB LÁSZLÓ–KRABATNÉ FEHÉR ZSÓFIA [2022]: Kisvállalatok Magyarországon a rendszerváltástól napjainkig. Megjelent: III. Vállalkozáskutatási konferencia. Matthias Corvinus Collegium, Budapest, 100–101. o.
- SZERB LÁSZLÓ–VARGA ATTILA–SEBESTYÉN TAMÁS–SZABÓ NORBERT [2019]: A vállalkozás szerepe a gazdasági növekedésben Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 66. évf. 6. sz. 607–634. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2019.6.607>.
- SZERB LÁSZLÓ–RIDEG ANDRÁS–HORNÁK MIKLÓS–MÁRKUS GÁBOR–KRUSZLICZ FERENC–LUKOVSKZI LÍVIA–KRABATNÉ FEHÉR ZSÓFIA–BEDŐHÁZI ZITA ROZÁLIA [2021]: A magyar kisvállalati (mKKV) szektor versenyképességének mérése a Kis- és Középvállalati Versenyképességi index (KKVI) segítségével. Megjelent: *Varga Attila (szerk.): Regionális innováció, vállalkozás és gazdasági növekedés*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, 193–207. o.
- TOBAK JÚLIA–NÁBRÁDI ANDRÁS–NAGY ADRIÁN SZILÁRD [2018]: Sikeres nemzetközi és hazai családi vállalkozások. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3. évf. 3. sz. 280–287. o. <https://doi.org/10.21791/ijems.2018.3.23>.
- TSAO, C. W.–CHEN, S. J.–LIN, C. S.–HYDE, W. [2009]: Founding-Family Ownership and Firm Performance: The Role of High-Performance Work Systems. *Family Business Review*, Vol. 22. No. 4. 319–332. o. <https://doi.org/10.1177/0894486509339322>.
- VÁGÁNY JUDIT–FENYVESI ÉVA–KÁRPÁTNÉ DARÓCZI JUDIT [2016]: Sikeres családi vállalkozás, és ami mögötte van. *Gradus*, 3. évf. 1. sz. 506–511. o.
- VECSENYI JÁNOS [2018]: *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789634542254>.
- VENTER, E.–FARRINGTON, S.–SHARP, G. [2013]: The influence of relational-based issues on job satisfaction and organisational commitment in family businesses: The views on non-family employees. *Management Dynamics*, Vol. 22. No. 4. 38–44. o.

- WANG, Y.–AHMED, P.–FARQUHAR, S. [2007]: Founders versus descendants: the profitability, growth and efficiency characteristics comparison in the UK small and medium sized family businesses. *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 16. No. 2. 173–195. o. <https://doi.org/10.1177/097135570701600203>.
- WESTHEAD, P.–COWLING, M.–HOWORTH, C. [2001]: The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, Vol. 14. No. 4. 369–385. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00369.x>.
- WIESZT ATTILA [2020]: Fontos, hogy mi családi cég vagyunk? Családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány*, 51. évf. 2. sz. 60–73. o. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.02.05>.
- WIESZT ATTILA–DRÓTOS GYÖRGY [2018]: Családi vállalkozások. Megjelent: *Kolosi Tamás–Tóth István György (szerk.): Társadalmi riport*. Tárki, Budapest.
- WIESZT ATTILA–MARTOS TAMÁS–SALLAY VIOLA–VARGA SZABOLC–VÉKÁS PÉTER [2021]: Családi vállalatok utódlása Magyarországon. Project Report. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- ZACHARY, R. K. [2011]: The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, Vol. 1. No. 1. 26–36. o. <https://doi.org/10.1108/2043623111122263>.
- ZELLWEGER, T. [2017]: *Managing the Family Business. Theory and Practice*. Edward Elgar, Cheltenham.