

A PROFESSZIONALIZÁCIÓ SZEREPE A HAZAI KÖZEPES MÉRETŰ CSALÁDI VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉBEN

THE ROLE OF PROFESSIONALISATION IN THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC MEDIUM-SIZED FAMILY FIRMS

Jelen tanulmány célja a professzionalizáció szerepének vizsgálata a hazai közepes méretű családi és nem-családi vállalatok versenyképességében. Számos hazai tanulmány foglalkozott már a kis- és közepes méretű vállalkozások versenyképességével, ám kevés tett közülük különbséget családi és nem-családi között. A szerzők kutatása a családi vállalatok professzionalizációjára és az erőforrás-alapú elméletre épít, feltárva a családi és nem-családi cégek különböző erőforrás- és képességekombinációit, valamint eltérő típusú stratégiájukat a versenyképességüket tekintve. A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpont adatbázisán azonosították a családi vállalatok professzionalizációjával kapcsolatos változókat, amelyeken főkomponens majd klaszterelemzést végeztek. A kapott eredményeket összevetették a Vállalati Versenyképességi Index-szel. Az eredmények azt mutatják, hogy a családi cégek a kapcsolatépítésre, tudásmenedzsment és innovációs képességeikre, míg a nem-családi versenytársaik a működési kiválóságra és vezetői képességeikre koncentrálnak. Jelen mintában a nem-családi cégek érték el magasabb professzionalizációs szintet és versenyképességi értéket, ám ez nem jelenti azt, hogy a családi tulajdonban lévők ne lehetnének versenyképesek.

Kulcsszavak: családi vállalatok, nem-családi cégek, versenyképesség, professzionalizáció, erőforrás-alapú elmélet

This study aims to examine the role of professionalisation in the competitiveness of medium-sized family and non-family firms in Hungary. Many domestic studies have looked at the competitiveness of SMEs, but few have distinguished among them based on ownership. This research builds on the professionalisation of family firms and resource-based theory, exploring the different resource and capability combinations of family and non-family firms and their different types of strategies in terms of competitiveness. The authors identified variables related to professionalisation on the database of the Competitiveness Research Centre at Corvinus University of Budapest, on which they conducted principal component and then cluster analysis. The results obtained were compared with the Firm Competitiveness Index. The results show that family firms focus on their relationship building, knowledge management and innovation capabilities, while their non-family competitors focus on operational excellence and leadership capabilities to reach a higher competitiveness index.

Keywords: family firms, non-family businesses, competitiveness, professionalisation, resource-based view

Finanszírozás/Funding:

A Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-22-3-II kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

Supported by the ÚNKP-22-3-II New National Excellence Program of the Ministry for Culture and Innovation from the source of the National Research, Development and Innovation Fund.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgements:

Az adatfelvételt 2018 októbere és 2019 júliusa között a TÁRKI Zrt. végezte. Az adatfelvétel az OTP Nyrt. és a Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány anyagi támogatásával valósult meg.

The data collection was managed by TÁRKI Zrt. between October 2018 and July 2019. The support for data collection was provided by OTP Nyrt. and Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány.

Szerzők/Authors:

Kárpáti Zoltán^a (zoltan.karpati@uni-corvinus.hu) tudományos segédmunkatárs, PhD-hallgató; Ferincz Adrienn^a (adrienn.ferincz@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 08. 30-án, javítva: 2023. 09. 18-án és 2023. 10. 02-án, elfogadva: 2023. 10. 04-án.

The article was received: 30. 08. 2023, revised: 18. 09. 2023 and 02. 10. 2023, accepted: 04. 10. 2023.

A versenyképességi kutatások hosszú múltra tekintenek vissza. A Budapesti Corvinus Egyetem 1996 óta folytat a témába vágóan elemzéseket és kutatásokat (Chikán, Czakó, Demeter & Losonci, 2019), ahogy a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán is megkezdődött a versenyképesség egyedi, cégszintű mérési rendszerének kialakítása (Szerb, 2010), de talánunk további megjelent publikációkat Debrecenből (Tálas & Rózsa, 2015) vagy az Óbudai Egyetemről (Kadocsa, 2012) is. Míg az első versenyképességi index a BCE Versenyképesség Kutatóközpont gondozásában jelent meg és ott fejlesztették tovább (Chikán, 2006; Chikán & Czakó, 2009) az erőforrás-alapú elmélet (resource-based view) megközelítéséből, addig párhuzamosan olyan további mutatókat is kialakítottak, mint a Vállalati Versenyképesség Modellje (VVM) (Somogyi, 2009c), vagy a Kisvállalati Versenyképességi Index (KVI) (Szerb et al., 2014). Mint ahogy a neve is mutatja, utóbbi a hazai mikro-, kis- és középvállalatok szegmensére fókuszál, a Vállalati Versenyképességi Index (VVI) pedig inkább közepes vagy nagyméretű vállalatok elemzését teszi lehetővé. Míg a mutatók nem versenytársai, sokkal inkább kiegészítői egymásnak, addig érdemes megjegyeznünk, hogy e kutatások nem tettek különbséget családi és nem-családi vállalatok között, „egyben” kezelték a hazai cégeket tulajdonukat és menedzsmentjüket tekintve.

Tudjuk, hogy a családi vállalatokat eltérő és egyedi képességek jellemzik (Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003) azonban relatíve kevés kutatás fókuszált specifikusan a hazai családi vállalatok versenyképességére (Konczosné et al., 2018; Csákné-Filep, Radácsi & Szennay, 2023). Különösen fontos ez, ha figyelembe vesszük, hogy a családi vállalatok professzionalizációja, azaz a formális döntési, pénzügyi és humán erőforrás-rendszerek alkalmazása nem is lehetne aktuálisabb (Németh, 2017; Németh & Németh, 2018; Kárpáti, 2021). Míg a családi vállalatokat az a mítosz övezi, hogy kevésbé professzionálisak (Hall & Nordqvist, 2008) addig a nem-családi tulajdonban lévő, külső menedzserek által vezetett cégek automatikusan annak tűnnek. Ám ez koránt sincs így, egy családi vállalat éppúgy lehet professzionális, mint egy nem-családi cég (Kárpáti & Drótos, 2023).

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a professzionalizáció szerepét a családi vállalatok versenyképességében. Az erőforrás-alapú elmélet alapján erőforrás- és képességkombinációkat kutattunk a családi és nem-családi cégek összehasonlításában, valamint ezek kapcsolatát a Versenyképességi Index-szel, kutatási kérdésül tűzve, hogy melyik kompozíció vezet jobb eredményre. A kutatás során a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpont adatbázisán egy 111 elemű mintát elemeztünk, 53 családi és 58 közepes méretű nem-családi cég megoszlásával. A felhasznált módszertan a kérdőív kiválasztott változóin alkalmazott főkomponens-elemzés, valamint egy k-középpontú klaszterelemzés volt, annak érdekében, hogy feltárjuk a családi és nem-családi cégek különböző erőforrás- és képességkonfigurációit. Ezt követően egy keresztáb-

la-elemzés segítségével elemeztük, hogy mely klaszter éri el a legmagasabb VVI-indexet. Az eredmények azt mutatják, hogy a családi vállalatok inkább hosszú távon gondolkodnak és a beszállítóikkal, partnereikkel, vevőikkel keresik és építik a kapcsolatot, míg a nem-családi cégek az operatív hatékonyságra, rendszerek építésére és menedzselésére fókuszálnak. Ebben a mintában az utóbbi stratégia vezetett jobb eredményre és magasabb Versenyképességi Indexhez. Ez nem jelenti azt azonban, hogy a családi vállalatok ne lennének versenyképesek, csupán más képességekre helyezik a hangsúlyt.

A tanulmány a következőképpen épül fel: az elméleti bevezetőben bemutatjuk a családi vállalatok rövid definícióját, a kutatáshoz alkalmazott megközelítést, valamint a családi vállalatok professzionalizációjának és versenyképességének a meghatározását. Ezt követően bemutatjuk a kettő kapcsolatát és a releváns kapcsolódó tanulmányokat. Majd részletezzük az elemzéshez használt adatbázist és az alkalmazott módszertant. A publikációt az eredmények részletes értelmezésével, lehetséges további kutatási irányokkal, és a tanulmány limitációival zárjuk, külön kitérve az adatok gyakorlati hasznosíthatóságára.

Szakirodalmi áttekintés

Definíciók

Mielőtt bemutatnánk a családi vállalatokat érintő legfőbb versenyképességi kutatásokat, érdemes néhány fogalmat röviden definiálnunk. A *családi vállalkozás* fogalomnak nincsen egyértelmű, minden részletre kiterjedő definíciója, sokan, sokféleképpen határozták már meg. Alapvetően a családi vállalati kutatók négy fő tényezőt szoktak figyelembe venni: (1) a vállalkozás legyen legalább 50+1%-ban egy családnak a kezében, (2) legyen aktív tagja a családnak a menedzsmentben, (3) rendelkezzen a család transzgenerációs szándékkal, valamint (4) tekintsek magukat családi vállalatnak. E négy attribútum megfelel a legelfogadottabb definícióknak (Zellweger, 2017), azonban érdemes megjegyezni, hogy egyes kutatók nem feltétlenül a tulajdonban látják az érdekérvényesítést, hanem a család mint domináns koalíció kontrolljaként (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997), ami jelentheti azt, hogy a család nem feltétlenül rendelkezik többségi tulajdonnal, ám olyan konstrukcióban működik a vállalat, hogy a család továbbra is stratégiai befolyást gyakorol a működés felett. Jelen tanulmányban mi azokat a vállalatokat tekintettük családinak, ahol a család többségi tulajdonnal és aktív taggal rendelkezett a menedzsmentben. Nagymintás kutatás révén, a másik két attribútumra vonatkozóan nem rendelkezünk adattal.

A *családi vállalatok professzionalizációja* a következő fogalom, amellyel érdemes foglalkoznunk. Míg kezdetben a professzionalizáció csak egyszerűen külső, nem-családtag vezetők alkalmazását jelentette (Stewart & Hitt, 2012) addig mára a jelentéstartalma kibővült és többdimenzionálissá vált (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken, 2013). Alapvetően négy fő dimenzióját különböztetjük meg a professzionalizációnak

(Kárpáti, 2021): (1) a menedzsment és a munkavállalók, (2) a szervezeti struktúra, folyamatok és működés, (3) a munkakörnyezet és a kultúra, (4) valamint a család és az üzlet kapcsolatának a professzionalizációját. Mivel a nem-családi vállalatok között a család és az üzlet kapcsolata mint lehetséges professzionalizáció nem merül fel, így ebben a kutatásban az első három dimenzióra fókuszáltunk.

A *versenyképesség* fogalom definiálása legalább olyan nehéz és oly sokan tettek rá kísérletet, mint a családi vállalatok definiálására. Ennek okán nem kívánunk a fogalom túl mély és részletes elemzésébe bocsátkozni, ugyanis ezt megtették már helyettünk mások kiváló tanulmányaikban (ld. Chikán, Czákó & Zoltayné, 2002; Chikán, 2006; Somogyi, 2009a; Somogyi, 2009b; Stocker & Páblí, 2023) és éppúgy nincs általános elfogadott definíciója (Somogyi, 2009c). Jelen kutatásban a versenyképességet Wimmer & Csesznák (2021) alapján értelmezzük, Chikán (2006, p. 44) tanulmánya alapján, miszerint „*a versenyképesség mércéje a működőképesség és változóképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada*” és a versenyképesség egyenlő a működőképesség és változóképesség összegének és az üzleti teljesítmény szorzatával.

Családi vállalatok és a versenyképesség

A versenyképességi kutatások alapvetően az erőforrás-alapú elméletre építenek, nincs ez másként a családi vállalatok esetében sem. Az RBV arra a kérdésre keresi a választ, hogy hogy lehetnek egyes cégek sikeresebbek más, olyan vállalatoknál, amik hasonló tulajdonságokkal rendelkeznek méret, iparág és megcélzott fogyasztói réteg tekintetében. A válasz a vállalatok belső adottságaiban keresendő, e szervezetek rendelkeznek olyan értékes, ritka, nehezen másolható és a szervezeti beilleszkedést támogató erőforrásokkal, amelyek kombinációjából alapvető képességeket tudnak kialakítani, ami tartós versenyelőnyhöz vezet (Barney, 1991; Moreno-Gómez & Lafuente, 2020). A szigorúan „belülre tekintést” azonban sokan kritizálták, így jött létre a mai racionális tervezés iskolája, ahol a külső és a belső elemzés egyaránt, párhuzamosan megjelenik. Példának okáért Szerb & Hornyák (2016) mutatott rá, hogy a kisvállalatok esetében is a versenyképesség meghatározását a kutatók jellemzően a vállalati adottságokban keresik, miközben az externális, például regionális hatások figyelembevétele is legalább ilyen fontos.

Az erőforrás-alapú megközelítés aspektusából a családi vállalatok más helyzetben vannak, mint a nem-családi tulajdonban lévők. Ugyanis a család és az üzlet kapcsolatából fakadhatnak olyan kiemelkedő és egyedi erőforrás-kombinációk, amik versenyelőnyhöz juttathatják a vállalatot, ezt nevezik a kutatók családíságnak (familiness) (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon, Williams & MacMillan, 2003; Wieszt, 2020). A szakirodalom a családíság két típusát különbözteti meg, az egyik a megkülönböztető (distinctive) a másik pedig a korlátozó (restrictive), ami azt jelenti, hogy azokban az esetekben, amikor a család nem menedzseli tudatosan a közte és az üzlet közötti kapcsola-

tot, az negatív következményekkel is járhat (Kárpáti & Drótos, 2023).

Érdemes talán ezen a ponton megemlítenünk, hogy nehézséget okoz a családi és nem-családi cégek versenyképességének összehasonlításában, hogy a kutatók gyakran nem tesznek különbséget a *teljesítmény* és a *versenyképesség* között. Miközben a versenyképességet, ahogy láttuk, sokféleképpen operacionalizálták már, több esetben éppen olyan pénzügyi teljesítménymutatókkal, mint a befektetett (Return on Invest), az eszközarányos (Return on Assets), vagy a tőkearányos megtérülés (Return on Equity). Nem egyértelmű azonban, hogy a versenyképesség csak egy proxy változó a jobb pénzügyi teljesítmény eléréséhez, és a jobb versenyképesség jobb teljesítményhez vezet, vagy fordítva, a jobb versenyképesség okozója a teljesítmény, ezért a kutatók gyakran negligálják a kérdést. A kutatások abban is diverzек, hogy a családi vagy a nem-családi vállalatok teljesítenek-e jobban, avagy versenyképesebbek-e.

Mindenesetre a hazai és nemzetközi szakirodalom alapján három kategóriát különböztethetünk meg a családi és nem-családi vállalatok versenyképességét illetően: (1) kutatások, miszerint a családi cégek jobban teljesítenek, (2) tanulmányok, amelyek alapján a nem-családi cégek a versenyképesebbek és (3) az olyan eredmények, amelyek nem találtak szignifikáns különbséget.

A családi vállalatok jobban teljesítenek csoport-hoz tartozik az egyik leggyakrabban idézett kutatás a témában, amelyet az amerikai Anderson & Reeb (2003) szerzőpáros jegyez. A kutatók 1992 és 1999 között vizsgálták az S&P 500 index családi és nem-családi vállalatait, és arra az eredményre jutottak, hogy az előbbieк szignifikánsan jobban teljesítenek pénzügyi mutatókban, mint a tőkearányos (ROE) és az eszközarányos megtérülés (ROA), valamint a Tobin Q mutató. Ugyanerre az eredményre jutott egy chilei mintán Martínez, Stöhr & Quiroga (2007), ahogyan több finn kutatás is (Kirmanen & Kansikas, 2010; Buchanan, Martikainen & Nikkinen, 2023). Egyes kutatások azonban már nem voltak ennyire egyértelműek, Larimo (2013) hasonlóan finn mintán és Culasso, Giacosa, Broccardo & Manzi (2015) olasz tőzsdéi adatokat felhasználva arra jutott, hogy vannak olyan dimenziók, amiben a családi cégek teljesítenek jobban, például mint az eszközarányos megtérülés, de alulteljesítenek exportarányos vagy befektetésarányos megtérülésben (ROI).

Számos olyan kutatást találunk azonban, ahol a kutatók olyan eredményekre jutottak, hogy a nem-családi tulajdonban lévő vállalatok teljesítenek jobban. Barbera & Moores (2013) kis- és közepes méretű családi és nem-családi vállalatok termelékenységét elemezte, és arra az eredményre jutott, hogy a családi cégek szignifikánsan kevésbé produktívak, mint nem-családi versenytársaik. Kota & Singh (2016) egy indiai mintán azt találta, hogy a nem-családi cégek minden pénzügyi és nem-pénzügyi dimenzióban egyaránt jobban teljesítenek, mint a piaci kapitalizáció, profitabilitás, adósságkezelés. Hasonló eredményre jutott Sultan, de Waal

& Goedegebuure (2017) is egy palesztin kutatásban, ahol 150 családi és 50 nem-családi céget hasonlítottak össze. Duréndez et al. (2016) 634 spanyol családi és 266 nem-családi céget összehasonlítva arra az eredményre jutott, hogy a családi vállalatok kevesebb menedzsment-kontroll-rendszert alkalmaznak, és ez negatív hatással van a pénzügyi teljesítményükre.

A kutatók harmadik csoportja az, akik nem találtak szignifikáns különbséget a családi és nem-családi cégek teljesítménye között (Sciascia & Mazzola, 2008). Több kutatás is érvel a családi vállalatok egyedi karakterisztikája mellett, például az erőforrás-alapú nézőpont megközelítéséből Moreno-Gómez & Lafuente (2020) arra a következtetésre jutott, hogy bizonyos erőforrások és képességek, mint a termékinnováció vagy a beszállítói és vevői kapcsolatok versenyelőnyhöz juttathatják a családi vállalatokat, ugyanis a hosszú távú gondolkodás (Le Breton-Miller & Miller, 2006) a tartós versenyelőny alapja lehet.

Összefoglalásként érdemes megemlíteni, hogy egyes kutatók (ld. Jaskiewicz & Klein, 2005) megpróbálták kísérletet tenni arra, hogy összegyűjtsék a családi és nem-családi cégek összehasonlításával foglalkozó publikációkat. Eredményeik alapján az esetek 42%-ban teljesítettek jobban a családi cégek, 48%-ban pedig a nem-családi vállalatok bizonyultak versenyképesebbeknek.

A professzionalizáció, a versenyképesség és az erőforrás-alapú elmélet

Alapvetően a professzionalizációt az erőforrás-alapú megközelítés elmélete alapján a professzionalizáció ellen szóló stratégiai irányzatok közé sorolják (Songini, 2006; Kárpáti & Drótos, 2023). Ennek oka, hogy az RBV megközelítéséből a családi vállalatok egyes erőforrásokat fontosabbnak ítélnének, mint a professzionális működés, ilyen például a családi identitás, a családi kontroll megőrzése a szervezet fölött, vagy maga a családiség (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010). Míg látszólag a professzionalizáció a vállalatok formálisabb és hatékonyabb működéséről szól, addig természetesen nem elválasztható ez a vállalati teljesítménytől és a versenyképességtől (Kárpáti, 2021). A profitorientált vállalatok alapvető célja, hogy turbulensen változó világunkban új, hatékonyabb rendszereket és folyamatokat vezessenek be, mindezt annak érdekében, hogy eredményesebben tudjanak működni, és fel tudják venni a versenyt más vállalatokkal hazai és nemzetközi piacokon egyaránt.

A professzionalizáció, a vállalatok nemzetköziesedése és az ehhez kapcsolódó erőforrások megszerzése között szoros kapcsolatot figyelhetünk meg. Számos esetben éri az a kritika a kis- és közepes méretű vállalkozások szektorát, hogy a formális stratégiai tervezésre nem fordítanak kiemelt figyelmet. Egy hazai mintán készült kutatás (Losonc & Nagy, 2020), ahol egy 148 elemű mintán vizsgálták a kutatók a vállalatok nemzetköziesedését a vállalati tervezéssel összefüggésben, arra az eredményre jutott, hogy a cégek legalább fele készíti értékesítési, stratégiai, cash flow- és eredménytervet. Ennek ellenére a kutatás azt is megállapította, hogy a

hazai tulajdonú vállalatok nemzetközi orientációja elmarad a külföldi tulajdonban lévőkhöz képest a tervezési rendszerek összetettségét, valamint az információs és kommunikációs technológiai eszközök exportcélú használatát tekintve. Ezen eredmények rávilágítanak arra, mennyire fontos a vállalatok számára a hatékony erőforrás-menedzsment vállalati és egyéni szinten egyaránt (Sirmon & Hitt, 2003).

Kutatási módszertan

Jelen tanulmányban a professzionalizációt az erőforrás-alapú elméleten keresztül ragadjuk meg, ahol a professzionalizációt mint erőforrás és képességek kombinációjaként értelmezzük, amelyekkel minden családi és nem-családi cég rendelkezik. Feltáró kutatás révén, ahol arra vagyunk kíváncsiak, hogy mely különböző konfigurációk vezetnek magasabb Vállalati Versenyképességi Indexhez (VVI), a professzionalizációt harminckét változóval azonosítottuk.

Adatgyűjtés

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutatóközpontja 1996 óta négyévente rendszeresen végez versenyképességi vizsgálatot a magyar vállalatok körében. A program hatodik, legutóbbi hullámában 2018 novembere és 2019 júliusa között végeztek felméréseket (Wimmer & Csesznák, 2021). A kutatás a legalább 50 főt foglalkoztató vállalkozásokra összpontosított. Az eredeti adatbázis 4295 cégből állt, amelyet a Központi Statisztikai Hivatal bocsátott rendelkezésre, ahol több mint 2000 vállalatot kerestek meg az észlelésen alapuló felmérések kitöltésére. A kérdőívek viszonylag hosszúak és öt különböző részből állnak, és a vállalat fő működési területeit fedik le. Az úgynevezett vezérkérdőívet, amely a vállalatra, annak működési környezetére és a Vállalati Versenyképességi Indexre vonatkozott, a vezetők kérdésbiztos segítségével töltötték ki, míg a maradék négy modul önbevallásos alapon került kitöltésre. Az adatfelvételt követően alapos adattisztítással kizárták azon vállalatokat, melyek nem töltötték ki megfelelő minőségben a kérdőívet, így a végleges adatbázis 234 vállalatot tartalmaz, ami megközelítőleg 11,7%-os válaszadási arányt jelent. További szűrési feltételek alkalmazásával, miszerint kizártuk a nagyméretű vállalatokat és azon cégeket, amelyek nem válaszoltak minden kérdésre, mintánkba összesen 111 vállalkozás került (53 családi és 58 nem-családi megoszlással).

Változók

Független változók

A versenyképességi kérdőív öt fő részből áll, ahol a vállalat fő funkcionális területeire (marketing, logisztika, pénzügy), valamint stratégiai megközelítésére (vezérkérdőív) kérdez rá, jellemzően egy 1-5 fokozatú Likert-skálán. Mi a vezérkérdőív elemzését követően határozunk meg olyan változókat, amelyeket alkalmasnak találtunk a professzionalizáció mérésére. E változókat mutatja be az *1. táblázat*.

A professzionalizáció három dimenziójának változói

Professzionalizációs dimenzió	Változók
1. A menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja	A csapatban dolgozás képessége Hálózatépítési és kiváló kapcsolatok építésének képessége a vevőkkel, beszállítókkal Szakértelem a technológia és az operáció irányítása terén Problémamegoldó képesség Kommunikációs képesség Az emberek képzése és fejlesztése Cél- és stratégiai orientáltság Inspirációs és motivációs képességek Világos stratégia és vízió biztosítása Az emberek képzése fontos része a HR-stratégiának Elkötelezett vezetők kiemelkedő képességekkel Elkötelezett munkavállalók kiemelkedő képességekkel
2. A szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációja	Adminisztratív folyamatok és eljárások Disztribúciós képességek Képességek a vállalati infrastruktúrával kapcsolatosan Logisztikai képességek, mint az ütemezés, szállítás Technológiai képességek Vevői rendelések megfelelő és hatékony kezelése A vállalat hatékony menedzsmentjének és előrejelzések készítésének képessége A vevői igények kiváló kiszolgálása A szervezeti fejlesztések megvalósításának képessége Innovációs kapacitás, termékek, szolgáltatások és szervezetfejlesztés terén Vevői és beszállítói adósságok kezelése Termékek és szolgáltatások folyamatos fejlesztése
3. A munkakörnyezet és a kultúra professzionalizációja	Tudásmenedzsment-eszközök megfelelő használata Megfelelő eszközök használata a szervezeti tudás felismerésére A szervezeti tudás megőrzése fontos vállalati cél és erőforrás Vállalati és márkacsalád Beszállító kapcsolatok kezelése Vezetőink kapcsolati tőkéje és a vállalat arculata A vállalat kapcsolatai A szervezet alkalmazkodó és változóképesége

Forrás: saját szerkesztés

Kontrollváltozók

A felmérésben több kontrollváltozót is használtunk: (1) a tulajdonjog legalább 50%-a egy család kezében van, és egy (2) családtag aktívan részt vesz a vállalkozás vezetésében. Azokat, amelyek nem feleltek meg ezeknek a kritériumoknak, nem-családi vállalkozásoknak tekintettük. Kontrollváltozóként a (3) méretet és a (4) cégtípusokat is alkalmaztuk, mivel a kis- és középvállalkozások szegmense érdekelt bennünket, ezért kizártuk a nagy- és multinacionális vállalatokat,

valamint a bankokat, nonprofit és civil szervezeteket. A (5) Vállalati Versenyképességi Indexet (VVI) először Chikán (2006, 2008) vezette be, megalapozva az erőforrás-alapú megközelítést a vállalati szintű versenyképesség és annak legfontosabb összetevőinek mérésére. Az VVI „magában foglalja mind a piaci, mind a pénzügyi versenyelőnyt, amely a vállalat technikai és evolúciós alkalmasságából egyaránt következik” (Chikán, Czakó, Kiss-Dobronyi & Losonci, 2022, p. 3). Adatbázisunkban számított oszlopként szerepelt.

Varianciateszt a Vállalati Versenyképességi Index-szel

		Levene-féle variancia-egyenlőségi teszt		t-próba az átlagok egyenlőségére						
		F	Sig.	t	df	Sig. (kétoldali)	Átlagos különbség	Standard hiba	A különbség 95%-os konfidencia intervalluma	
								Alsó	Felső	
Vállalati Versenyképességi Index	Egyenlő varianciák	0,464	0,497	-2,090	109	0,039	-2,87193	1,37410	-5,59535	-0,14851
	Nem-egyenlő varianciák			-2,083	106,141	0,040	-2,87193	1,37869	-5,60528	-0,13858

Forrás: saját szerkesztés

Elemzések és eredmények

Érdeemesnek tartottuk a kutatás elején a Vállalati Versenyképességi Indexet a családi és nem-családi vállalatok viszonyában tesztelni, hogy szignifikánsan különbözik-e. Először a varianciák konzisztenciáját vizsgáltuk (2. táblázat). A Levene-teszt (Sig. = 0,497) alapján nem utasítjuk el a varianciák egyenlőségének hipotézisét, ami lehetővé teszi számunkra az átlagok egyezőségének vizsgálatát. A t-próba értékeinek függvényében (Sig. = 0,039), elutasítjuk az átlagok egyenlőségének hipotézisét, és így elfogadjuk, miszerint a VVI átlaga különbözik a mintában szereplő családi és nem-családi vállalkozások között (3. táblázat).

3.táblázat

A családi és nem-családi vállalkozások standard eltérése a Vállalati Versenyképességi Index-szel

		N	Átlag	Szórás	Átlagok szórása
Vállalati versenyképességi index (VVI)	Családi	53	26,021	7,504	1,031
	Nem-családi	58	28,893	6,972	0,916

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

Rotált komponensmátrix

Faktor	Elnevezés	Változó	Faktor értéke	Cronbach alpha mutató
1	Operatív képességek	1. Adminisztratív folyamatok és eljárások	,824	0,918
		2. Disztribúciós képességek	,800	
		3. Képességek a vállalati infrastruktúrával kapcsolatosan	,747	
		4. Vállalati és márkaarculat	,744	
		5. Logisztikai képességek mint az ütemezés, szállítás	,729	
		6. Termékek és szolgáltatások folyamatos fejlesztése	,697	
		7. Vevői és beszállítói adósságok kezelése	,695	
		8. Technológiai képességek	,694	
		9. Vevői rendelések megfelelő és hatékony kezelése	,680	
		10. A vállalat hatékony menedzsmentjének és előrejelzések készítésének képessége	,662	
		11. A vevői igények kiváló kiszolgálása	,616	
2	Vezetői képességek	12. A csapatban dolgozás képessége	,788	0,908
		13. Hálózatépítési és kiváló kapcsolatos építésének képessége a vevőkkel, beszállítókkal	,767	
		14. Szakértelem a technológia és az operáció irányítása terén	,758	
		15. Problémamegoldó képesség	,754	
		16. A szervezeti fejlesztések megvalósításának képessége	,695	
		17. Kommunikációs képesség	,670	
		18. Az emberek képzése és fejlesztése	,645	
		19. Cél- és stratégiai orientáltság	,645	
		20. Inspirációs és motivációs képességek	,589	
		21. Világos stratégia és vízió biztosítása	,550	
		22. Innovációs kapacitás termékek, szolgáltatások és szervezetfejlesztés terén	,539	
3	Tudásmenedzsment-képességek	23. Tudásmenedzsment-eszközök megfelelő használata	,863	0,827
		24. Megfelelő eszközök használata a szervezeti tudás felismerésére	,815	
		25. Az emberek képzése fontos része a HR-stratégiának	,734	
		26. A szervezeti tudás megőrzése fontos vállalati cél és erőforrás	,652	
4	Változásmenedzsment-képességek	27. Elkötelezett vezetők kiemelkedő képességekkel	,790	0,760
		28. A szervezet alkalmazkodó és változóképesége	,767	
		29. Elkötelezett munkavállalók kiemelkedő képességekkel	,659	
5	Hálózatépítési képességek	30. Beszállító kapcsolatok kezelése	,726	0,701
		31. Vezetőink kapcsolati tőkéje és a vállalat arculata	,697	
		32. A vállalat kapcsolatai	,694	

Kivonási módszer: főkomponens-elemzés, rotációs módszer: varimax Kaiser normalizációval. A rotáció öt iteráció alatt konvergált. Forrás: saját szerkesztés

Főkomponens-elemzés

A kiválasztott harminckét változó dimenzióinak csökkentésére főkomponens-elemzést alkalmaztunk. A főkomponens-elemzés a feltáró faktorelemzések közé sorolható eljárás, melynek során a faktoroknak neveket adhatunk a komponensmátrix alapján. Egyszerűbb struktúra létrehozása érdekében ajánlott a rotált komponensmátrix megkonstruálása (Field, 2009). Annak érdekében, hogy megvizsgáljuk, hogy modellünk alkalmas-e elemzésünk elvégzésére és a változók számának csökkentésére, jó indikátor a komponensek Cronbach-alfa mutatója. Ezen érték akkor megfelelő, ha az ajánlott 0,7-et meghaladja, bár feltáró kutatások esetén a 0,6-os érték is elfogadhatónak számít (Hair, Black, Babin & Anderson, 2013). A teljes variancia a modell varianciákra vonatkozó magyarázó erejét mutatja. Esetünkben öt komponenszt kaptunk, amelyek a modellben szereplő 32 változó teljes varianciájának 61,2%-át magyarázták. Mivel a KMO-érték magas volt és a teljes magyarázóerő meghaladta a 60%-os küszöbértéket, modellünket alkalmasnak tartottuk a kutatáshoz.

portjába került. Utóbbit talán érdemes is kiemelni, miszerint a modell alapján a vállalati arculat kialakítása sokkal inkább egy operatív feladat, semmint felsővezetői vagy tudásmenedzsment-képesség.

Klaszterelemzés

A klaszterelemzés öt olyan szervezettípust emelt ki, amelyek hasonló jellemzőket mutatnak az általuk birtokolt vagy megszerzett erőforrások és képességek tekintetében a vállalati versenyképesség szempontjából.

Klaszter 1: *Nem professzionálisan vezetett vállalatok.* Ez a klaszter a legnagyobb, a felmérési populáció 27,02%-át teszi ki. Ebbe a csoportba 18 családi és 12 nem-családi vállalkozás került. A negyedik klaszter mellett ebben a csoportban képviseltetik magukat leginkább a családi cégek. A többi klaszterrel összehasonlítva ez a csoport minden változó mentén semleges vagy negatív értéket mutat. Ezek a cégek valószínűleg nem alkalmaznak semmilyen formális szervezeti struktúrát vagy vezetői rendszert, és valószínűleg olyan vállalatokat tartalmaznak,

5. táblázat

Az azonosított klaszterek és a főkomponensek kapcsolata

Komponens/ Klaszter	Operatív képességek	Vezetői képességek	Tudásmenedzsment- képességek	Változásmenedzsment- képességek	Hálózatépítési képességek
Nem professzionálisan vezetett vállalatok	-0,267	-0,898	-0,294	-0,785	0,163
Tudásorientált vállalatok	0,573	0,951	0,737	-0,922	-0,296
Innováció és változásorientált vállalatok	-0,527	-0,587	0,692	0,902	-0,936
Kapcsolatépítők	-0,338	0,338	0,165	0,418	1,031
Üzleti kiválóságorientált vállalatok	0,796	0,493	-1,054	0,868	-0,770

Forrás: saját szerkesztés

Érdekes a főkomponenseket összevetni a besorolt professzionalizációs változókkal, ugyanis fedezhetők fel érdekességek. Míg a menedzsment és a munkavállalók professzionalizációjába sorolt 12 változó nagy része – logikusan – a vezetői képességek főkomponensben található (9 db) addig egyet a tudásmenedzsment, kettőt pedig a változásmenedzsment képességek főkomponensben találunk. Ennek potenciális magyarázata lehet, hogy a változásmenedzsmentet és az emberek képzését, fejlesztését alapvetően vezetői készségként értelmezhetjük. A szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációjában található eredetileg szintén 12 változó, hasonlóan az első főkomponenshez többnyire az operatív képességek főkomponensbe került (10 db), ám kettőt szintén találunk a vezetői képességek között, egyikük a szervezetfejlesztés, másik pedig az innovációs kapacitás változó. A szakirodalom alapvetően mindkettőt a második dimenzióba sorolja, így érdekes, hogy a mi modellünkben vezetői képességként kerültek azonosításra. A munkakörnyezet és a kultúra professzionalizációja nagyobb diverzitást mutat, a nyolc változóból három a tudásmenedzsment, egy a változásképeség, három a hálózatépítési, egy pedig (a vállalati és márkaarculat) az operatív képességek cso-

amelyek elmaradnak a többiektől és kevésbé tudatosan, leginkább ösztönösen irányítottak.

Klaszter 2: *Tudásorientált vállalatok.* A minta 17,11%-át kitevő klaszter az ötödik csoporttal azonos méretű. A 8 családi és 11 nem-családi vállalkozás megoszlásával ez a klaszter azt mutatja, hogy a cégen belüli tudásmenedzsment, az alkalmazottak fejlesztése, valamint a vállalati tudás azonosítása és megtartása kulcsfontosságú. E cégek kisebb mértékben töreksenek a változásra és az innovációra, azonban különös figyelmet fordítanak a vezetői készségekre; jellemző rájuk a felülről lefele (top-down) módon történő vállalatirányítás, azonban kevésbé a fokozatos fejlesztés vagy az alulról felfele irányuló (bottom-up) változás.

Klaszter 3: *Innováció- és változásorientált vállalatok.* Ez a klaszter érte el a legkisebb méretet, hét családi és nem-családi vállalkozás egyenlő eloszlásával, a minta 12,61%-át magába foglalva. A tudásmenedzsment-képességekre építve e vállalatok hajlandóak változtatási projektek megvalósítására, azonban a másik három komponens tekintetében határozottan kedvezőtlen értéket értek el, ami azt jelenti, hogy kevésbé hajlamosak a tudatos vezetésre, és inkább intuitívan keresik az útjuk során adódó lehetőségeket.

Klaszter 4: *Kapcsolatépítők*. Ez a második legnagyobb klaszter, amelyben szintén 18 családi és 11 nem-családi vállalkozás található, a minta populációjának 26,12%-át teszi ki. Az ide sorolt vállalatok elsősorban a kapcsolati erőforrásaikra és képességeikre támaszkodnak. Ez nem meglepő, mivel a családi cégek képesek kiváló kapcsolatokat kiépíteni a beszállítókkal, ügyfelekkel és partnerekkel, azonban ezekre a cégekre nem jellemző az erőforrás-felhalmozás az alapfolyamatokban, inkább a hálózatok kiépítésében látják a versenyelőnyt.

Klaszter 5: *Üzleti kiválóságorientált vállalatok*. A második klaszterrel azonos méretű, a megkérdezett cégek mintegy 17,11%-a tartozik ebbe a csoportba. Csupán két családi, viszont 17 nem-családi céget találunk ebben a csoportban, így ez a klaszter a legkisebb képviselőt biztosítja a családi és a legnagyobbat a nem-családi cégek számára. A családi vállalkozások professzionalizációjának megközelítéséből ezt a klasztert neveznénk professzionális vállalatok csoportjának, ahol a cégek jelentősen beruháznak az üzleti működéssel kapcsolatos ismeretekbe, a formalizálásba, a stratégiai tervezésbe, valamint a vevői és beszállítói igények kezelésébe. Ez arra utal, hogy az ebbe a csoportba tartozó cégek kevésbé foglalkoznak a hálózatépítési és kapcsolatépítési képességeik kihasználásával, sokkal inkább a működési kiválóságukba és a kiaknázásukba való befektetéssel. Ez különösen igaz az alapfolyamatokra, mivel a tudásmenedzsment-képességek értéke erősen negatív.

A klaszterek és a versenyképességi index

Annak érdekében, hogy feltárjuk mely klaszter a legversenyképesebb a Vállalati Versenyképességi Index alapján, összevetettük a klaszterazonosítókat és a mutatót. A Levene teszt (Sig=0,421) és a t-teszt értéke alapján (Sig=0,001) megállapíthatjuk, hogy a versenyképességi index különbözik klaszterenként, így az értékek értelmezése a csoportokat tekintve lehetséges.

Eta négyzet mutatóval is mértük (0,151), ami erős kapcsolatra utal.

Következtetések és összegzés

Jelen tanulmányban a családi vállalkozások professzionalizációjának szerepét vizsgáltuk a közepes méretű hazai családi és nem-családi cégek versenyképességében. Harminckét változót felhasználva a Versenyképesség Kutatóközpont adatbázisán, és megfeleltetve a családi vállalkozások professzionalizációját jellemező három dimenzióknak, főkomponens és klaszterelemzést végeztünk. A tanulmány célja, hogy feltárja azokat a különböző erőforrás- és képességkompozíciókat, amelyekkel a családi és nem-családi vállalatok rendelkeznek, és ezek kapcsolatát a versenyképességükkel. A versenyképesség mérésére a Vállalati Versenyképességi Indexet használtuk. A főkomponens-elemzés öt konfigurációt az (1) operatív, (2) vezetői, (3) tudásmenedzsment, (4) változásmenedzsment (5) és hálózatépítési képességeket, míg a klaszterelemzés öt szervezettípust tárt fel: (1) „Nem professzionálisan vezetett vállalatok”, (2) „Tudásorientált vállalatok”, (3) „Innováció és változásorientált vállalatok”, (4) „Kapcsolatépítők” és (5) „Üzleti kiválóságorientált vállalatok”.

Eddig kevés hazai kutatás vizsgálta a kis- és közepes méretű hazai családi és nem-családi vállalkozások erőforrásait, ám eredményeink összhangban állnak a már meglévő kutatásokkal. Lukovszki, Rideg, Sipos & Varga (2022) rámutattak arra, hogy a hazai családi vállalkozásokat jellemzően az informális eljárások és döntéshozatalok jellemzik, azaz hiányzik a formalizáció és a teljesítményértékelési, javadalmazási és információs rendszerek alkalmazása. Hasonlóan hozzájuk, a mi kutatásunk alapján a közepes családi vállalatok hosszabb távon gondolkodnak és a tudásmenedzsment, hálózatépítési és kapcsolatépítési képességeikbe fektetnek, ellentétben nem-családi versenytársaikkal, akik számára a működési hatékonyság és az operációs kiválóság a fókuszpont. Jelen mintában utóbbi bizonyult versenyképesebbnek a VVI-mutató alapján, ám talán elhamarkodott lenne kijelenteni egyértelműen, hogy a családi vállalatok nem versenyképesek. Fontos kiemelni, hogy az átlagos VVI-index eltérése nem volt olyan mértékű, és a kapcsolatorientált klaszter

6. táblázat

A Vállalati Versenyképességi Index átlagos értékei klaszterenként

Klaszter neve	Átlag	Családi vállalatok száma	Nem-családi vállalatok száma	Szórás
Nem professzionálisan vezetett vállalatok	23,507	18	12	6,548
Tudásorientált vállalatok	29,725	8	11	6,768
Innováció és változásorientált vállalatok	27,417	7	7	8,945
Kapcsolatépítők	29,104	18	11	6,805
Üzleti kiválóságorientált vállalatok	31,137	2	17	5,745
Összesen	27,862	111		7,308

Forrás: saját szerkesztés

A 6. táblázat mutatja be a klaszterek által elért VVI-index átlagait és szórásait. Ezek alapján a leggyengébb eredményt a „Nem professzionálisan vezetett vállalatok” klaszter érte el, míg a legjobban az „Üzleti kiválóságorientált vállalatok” csoport teljesített. További megerősítést adott a VVI és a klaszterazonosító közötti kapcsolatot az

ság és az operációs kiválóság a fókuszpont. Jelen mintában utóbbi bizonyult versenyképesebbnek a VVI-mutató alapján, ám talán elhamarkodott lenne kijelenteni egyértelműen, hogy a családi vállalatok nem versenyképesek. Fontos kiemelni, hogy az átlagos VVI-index eltérése nem volt olyan mértékű, és a kapcsolatorientált klaszter

is magas értéket ért el. A családi vállalkozások számára más erőforrás- és képességkonfigurációk fontosak, a versenyképességet inkább keresik a helyi beszállítói és vevői együttműködésekben.

Nem szabad elmenteni viszont azon tény mellett sem, hogy családi vállalkozások nagyobb számban vannak jelen a legalacsonyabb versenyképességi indexet mutató „Nem professzionálisan vezetett vállalatok” klaszterben, mint a nem-családi cégek, és a legkevésbé a legmagasabb átlagos VVI-vel rendelkező ötödik klaszterben, ami arra utal, hogy a családi irányítás nem jelent határozott versenyelőnyt. Az a tény, hogy a családi vállalkozások legnagyobb számban a lemaradó kategóriában képviseltették magukat, azt mutatja, hogy kevésbé sikeresen összpontosítottak az üzleti képességeikre, a szervezeti struktúra formalizálására és a folyamatok, eljárások egységesítésére, fejlesztésére és inkább laissez-faire módon történik a vezetésük (Felsmann, Ferincz & Kárpáti, 2022). Potenciális magyarázata lehet a családi vállalatok gyenge teljesítményének az első klaszterben, hogy a családíság és az identitás fontosabb számukra, mint a működési hatékonyság (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010).

Az „Üzleti kiválóságorientált vállalatok” klaszterbe tartozó cégek rendelkeznek a legmagasabb átlagos VVI-értékkel, ami alátámasztja az erőforrás-alapú megközelítés nézetét a fenntartható versenyelőny lehetséges forrásairól. A magas teljesítmény eléréséhez a belső szakmai készségekre és képességekre, például a disztribúcióra; a márkaépítésre és az arculatra; az adminisztratív folyamatokra és eljárásokra; valamint a termék- és szolgáltatásfejlesztésre kell összpontosítani. Érdemes megjegyezni, hogy ez a klaszter rendelkezik a legalacsonyabb szórással, és a magas átlagos versenyképességi értékhez megbízható teljesítmény és stabilitás társul. Mivel alig van családi vállalkozás ebben a klaszterben, felmerülhet a kérdés, hogy a működési tevékenységekre fordított nagyobb figyelem javíthatná-e a teljesítményüket.

Az eredmények további érdekes magyarázata az innováció kettős természete a családi vállalkozásokban. A kapcsolódó klaszterben a családi és nem-családi cégek egyenlő arányban vannak jelen, és csak a negyedik legjobb értéket éri el a versenyképesség tekintetében ebben a mintában. Számos tanulmány megállapította, hogy a családi cégeknél az innováció a versenyelőny létfontosságú forrása és a kiváló teljesítmény lényeges meghatározója (De Massis, Di Minin & Frattini, 2015). Mintánkban azonban a családi vállalkozások nem tudtak innovációs képességeikre támaszkodni a magasabb versenyképesség elérése érdekében, így megállapíthatjuk, hogy a hazai közepes méretű családi vállalkozások nem múlják felül nem-családi versenytársaikat az innovációs teljesítményt tekintve. Eredményeink hasonlóak Paunović, Ružičić & Moravčević (2023) megállapításaihoz, akik szintén azt találták, hogy a családi és nem-családi vállalkozások egyformán elkötelezettek az innovációk bevezetése iránt az üzleti folyamataikban, valamint (Németh & Döry, 2019) hazai mintán végzett kutatásához, ahol szintén nem került bizonyításra, hogy a családi és nem-családi vállalatok között szignifikáns

különbségek találnánk az innovációs orientációra vonatkozóan. Ahogy az általunk végzett kutatás esetében is, úgy Németh & Döry (2019) tanulmányában is kiemelkedő volt a családi vállalatok hosszú távú gondolkodása, ami megmutatkozhat a beszállítói, partneri és vevői kapcsolatok építésében. Utóbbi kutatás megerősíti azon állításunkat is, miszerint a családi vállalatok nem tudták kihasználni az innovációs képességeikben rejlő előnyüket, hiszen a professzionális menedzsmenteszközök és -rendszerek alkalmazása és az innovációs teljesítmény között kimutatható kapcsolat van.

Elméleti hozzájárulás

Jelen tanulmánynak számos elméleti kontribúciója van. (1) Hozzájárul a családi vállalkozások professzionalizációjának mélyebb megértéséhez, és megerősíti a korábbi tanulmányokat, miszerint a professzionalizáció az egyik legnagyobb kihívás ma az itthoni kis- és közepes méretű családi vállalatok számára (Németh & Németh, 2018; Kárpáti, 2021; Kárpáti & Drótos, 2023). (2) A professzionalizáció és a versenyképesség összekapcsolása a családi vállalatok esetén elősegíti a téma fejlődését, a hazai diskusszió előremozdítását, valamint rámutat potenciális egyezőségekre vagy ellentmondásokra, ezáltal hozzájárulva a terület fejlődéséhez és új kutatási irányok kijelöléséhez.

(3) Kutatásunk az erőforrás-alapú elmélet és a versenyképesség szempontjából rámutat arra, hogy az erőforrásokkal való gazdálkodás kritikus fontosságú a versenyelőny megszerzéséhez és fenntartásához (Sirmon & Hitt, 2003). Mivel a családi vállalkozások kiemelkedőek voltak a beszállítóikkal és ügyfeleikkel való kapcsolatépítésben, legfontosabb erőforrásaik mellett a humán tőke lehet a versenyelőnyük alapja. Elemzésünk rávilágított a családi cégek heterogenitására, a lemaradó csoportba soroltak is hatékonyan gazdálkodhatnak erőforrásaikkal, ha kiemelt figyelmet fordítanak a szövetségekre (Sirmon & Hitt, 2003). A partnerekkel, ügyfelekkel, beszállítókkal, sőt bizonyos esetekben a versenytársakkal való szövetségeken keresztül történő stratégiai kapcsolatok kiépítése segíthet a családi cégeknek erőforrás-csomagok kialakításában és a tartós versenyelőny elérésében. Személyes kapcsolataiknak köszönhetően a családtagok felfedezhetik és biztosíthatják a regionális erőforrásokhoz és üzleti lehetőségekhez való hozzáférést (Amato, Basco & Ricotta, 2023).

Gyakorlati következtetések

Cikkünk eredményei alapján számos gyakorlati tanácsot fogalmazhatunk meg a hazai közepes méretű családi vállalatok számára. (1) A működési hatékonyság és a szervezet professzionalizálása bármennyire is nehéz, egy növekvő családi vállalkozás számára elkerülhetetlen. A rendszerekben gondolkodás, a digitalizáció, a papíralapú működés elhagyása minimumkritériuma a fejlődésnek. Külső menedzserek bevonása a szervezetbe hozhat olyan új kompetenciákat és szakértelmet, amelyekkel a vállalat korábban nem rendelkezett (Fabel, Mináriková & Hopp, 2022), azonban számos hazai cég nem tekinti opciónak a

vállalatirányítás ily módon történő professzionalizációját (Vajdovich, Heidrich, Németh & Németh, 2022). Ez jelenleg egy olyan gát a vállalati növekedésben, amelyre mindenképpen több figyelmet kell fordítani a hazai cégeknek. (2) A családi vállalatoknak ki kell használniuk a családíságot, azaz a család és az üzlet kapcsolatából fakadó egyedi erőforrásokat és képességeket. Ne felejtjük, hogy ilyennel nem-családi versenytársaik nem rendelkeznek, így a családíság beemelése a mindennapokba, valamint az üzleti stratégiába, a tartós versenyelőny alapját képezheti. Azonban ezzel párhuzamosan a családi identitás nem lehet egyedüli cél, mellette a professzionalizáció más dimenzióira is érdemes koncentrálni. (3) Fontos az innovációs képesség megtartása, ám láthattuk, hogy ez nem működik formalizálás, humán- és pénzügyi rendszerek és a működési kiválóságba történő befektetés nélkül. Ezt sok korábbi kutatás (ld. Németh & Dóry, 2019) is megerősítette már, így jelen kutatás is kijelöli és körvonalazza a családi vállalatok számára a lehetséges egyéni fejlődési lehetőségeket.

Limitációk és kutatási irányok

Mint minden kutatásnak, jelen publikációnak is számos limitációja van. Először is, mintánkban csak legalább 50 főt foglalkoztató szervezetekkel foglalkoztunk, kizárva a mikro- és kisméretű családi vállalkozásokat az elemzésből. Hasonlóan a már említett kutatásokhoz, érdemes lenne vizsgálatot végezni közöttük is, és összehasonlítani az eredményeket. A versenyképességi felmérést a mérete és volumene miatt csak négyévente végzik el. Az előző, legfrissebb adatbázis adatállományát használtuk fel, ami azt jelenti, hogy az adatgyűjtés 2018-ban kezdődött és 2019-ben fejeződött be, közvetlenül a COVID-19 járvány előtt. Mivel a családi és nem-családi vállalkozások erőforrásainak és képességeinek különböző konfigurációit és azok versenyképességre gyakorolt hatását kerestük, úgy véljük, hogy az adatbázis alkalmas volt a kutatásunkhoz, de a vállalkozások négy év alatt viszonylag – főleg egy gazdasági krízis során – sok változáson keresztül lehetnek. Ennek okán érdemes lenne összehasonlító vizsgálatot végezni jelen tanulmány és a következő versenyképességi vizsgálat adatai között.

További kutatási irány lehet a tanulmány kvalitatív módon történő folytatása, kiegészítése. A „Nem professzionálisan vezetett vállalatok” klaszterbe került cégek vezetőivel készített interjúk és a vállalatok kvalitatív, mélyebb megismerése választ adhatna azokra a kérdésekre, amelyekre jelen kutatásban nem kaptunk választ. Fény derülhetne arra, hogy a saját észlelésük alapján ők milyen stratégiát követnek, valamint a családi és nem-családi cégek közötti különbségek és hasonlóságok is jobban a felszínre kerülhetnének. Természetesen nem csupán az első klaszter tagjaival lenne érdemes folytatni a kutatást, potenciális folytatási irány lehetne összehasonlításuk a legmagasabb versenyképességi indexet elért klaszter tagjaival is. A komparatív elemzés segítségével a kutatás személyre szabott fejlődési irányt jelölhetne ki a gyengén teljesítők számára, ezzel is hozzájárulva a fejlődésükhöz.

Felhasznált irodalom

- Amato, S., Basco, R., & Ricotta, F. (2023). Family firms, regional competitiveness and productivity: a multi-level approach. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(7-8), 666-694.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2216181>
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
<https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Barbera, F. & Moores, K. (2013). Firm ownership and productivity: a study of family and non-family SMEs. *Small Business Economics*, 40(4), 953-976.
<https://doi.org/10.1007/s11187-011-9405-9>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Buchanan, B., Martikainen, M., & Nikkinen J. (2023). Family firm competitiveness and owner involvement. *Journal of Applied Accounting Research*, 24(2), 260-281.
<https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2021-0317>
- Chikán, A. (2006). Measuring the competitiveness of companies: A competitiveness index and its application. *Public Finance Quarterly*, 61(1), 45-59.
<https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/9336/>
- Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(1-2), 20-28.
<https://doi.org/10.1108/10595420810874583>
- Chikán A. & Czakó E. (2009). *Versenyben a világgal*. Akadémiai Kiadó.
- Chikán A., Czakó E., & Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002). *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó.
- Chikán A., Czakó E., Demeter K., & Losonci D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>
- Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B. & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 1-13.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>
- Csákné Filep J., Radácsi L., & Szennay Á. (2023). Comparing the innovation and export performance of Hungarian family and non-family enterprises: Experiences drawn from empirical surveys. *Administrative Sciences*, 13(6), 1-14.
<https://doi.org/10.3390/admsci13060146>
- Culasso, F., Giacosa, E., Broccardo, L., & Manzi, L. M. (2015). Family Italian listed firms: Comparison in performances and identification of two main configurations. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 664-691.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2013-0721>

- Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- De Massis, A., Di Minin, A. & Frattini, F. (2015). Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.5>
- Duréndez, A., Ruiz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001>
- Fabel, O., Mináriková, D., & Hopp, C. (2022). Differences and similarities in executive hiring decisions of family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100481>
- Felsmann, B., Ferincz, A., & Kárpáti, Z. (2022). Erőforrások és képességek a vállalati versenyképesség tükrében: Egy empirikus vizsgálat tanulságai. *Vezetéstudomány*, 53(4), 2-16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.01>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd Edition). Sage Publications Ltd.
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2013). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2005). *Family influence and performance – Theoretical concepts and empirical results*. Paper presented at the FERC Conference, Portland, OK.
- Kadocsa, Gy. (2012). A hazai kis- és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei. In *Tanulmánykötet - Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II.*, (pp. 5-99). Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management. https://old2.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/01_Kadocsa_Gyorgy.pdf
- Kárpáti, Z. (2021). Családi vállalatok professzionizálódása: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 52(3), 53-65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
- Kárpáti, Z., & Drótos, Gy. (2023). Hogyan professzionizáljuk a vállalkozásunkat? Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai egy hazai közepes méretű családi vállalkozás példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 54(2), 53-67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
- Kirmanen, A. & Kansikas, J. (2010). Small family business performance: comparison between family and non-family enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3/4), 291-307. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2010.037114>
- Konczosné, Sz.M., Reisinger A., Ablonczyné M.L., Rámháp Sz., Bite P., & Polster Cs. (2018). Családi vállalatok: regionális beágyazódás és nemzetköziesedés. *Prosperitas*, 5(3), 77-96. https://doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_4
- Kota, H. & Singh, R. (2016). Comparative analysis of family businesses with nonfamily businesses: Empirical evidence from India. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 29-41. <https://doi.org/10.5937/sjm11-9165>
- Larimo, J. (2013). Small and medium-size enterprise export performance: Empirical evidence from Finnish family and non-family firms. *International Studies of Management & Organization*, 43(2), 79-100. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825430204>
- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Losoncz M., & Nagy Gy. (2020). *A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének néhány kérdése Magyarországon*. Budapesti Gazdasági Egyetem.
- Lukovszki L., Rideg A., Sipos N., & Varga A.R. (2022). A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69(6), 739-757. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.6.739>
- Martínez, J.I., Stöhr, B.S., & Quiroga, B.F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00087.x>
- Moreno-Gómez, J., & Lafuente, E. (2020). Analysis of competitiveness in Colombian family businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(3), 339-354. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2018-0074>
- Németh K. (2017). *Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői* (Doktori értekezés). Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Széchenyi István Egyetem, Győr. https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapelemei/fokozatszerzesi_anyagok/Doktori%20N%C3%A9meth_Krisztina_t%C3%A9zis%C3%B3-Czet_nyilv%C3%A1nos_vita_HUN.pdf
- Németh K., & Dóry T. (2019). Influencing factors of innovation performance in family firms – Based on an

- empirical research. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50(5), 58–71.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.05.06>
- Németh, K., & Németh, S. (2018). Professzionizálódo családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 5(3), 24–47.
https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_2
- Paunović, M., Mosurović Ružičić, M., & Lazarević Moravčević, M. (2023). Business process innovations in family firms: evidence from Serbia. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 166–184.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2022-0044>
- Saidat, Z., Silva, M., & Seaman, C. (2019). The relationship between corporate governance and financial performance: Evidence from Jordanian family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 9(1), 54–78.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2017-0036>
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331–345.
<https://doi.org/10.1177/08944865080210040105>
- 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), 1–36.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.0000>
- 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), 39–358.
<https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Somogyi M. (2009a). Versenyképesség a szakirodalomban – A fogalmi megközelítések összegzése és elemzése (I. rész). *Vezetéstudomány*, 40(4), 54–64. <https://doi.org/10.14267/veztud.2009.04.05>
- Somogyi M. (2009b). Versenyképesség a szakirodalomban – A fogalmi megközelítések összegzése és elemzése (II. rész). *Vezetéstudomány*, 40(5), 41–52.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2009.05.04>
- Somogyi M. (2009c). A Vállalati Versenyképesség Modellje (VVM) mint a vállalati versenyképesség mérésének új módszere (Doktori értekezés). Vállalkozáselmélet és -gyakorlat Doktori Iskola. Miskolci Egyetem, Miskolc. <http://midra.uni-miskolc.hu/document/5634>
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In Poutziouris, P.Z., Smyrnios, K.X., & Klein, S.B. (eds.), *Handbook of Research on Family Business* (pp. 269–297). Edward Elgar Publishing Limited.
- Stewart, A. & Hitt, M.A. (2012). Why can't a family business be more like a non-family business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86.
<https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Stocker, M., & Pábli, B. (2023). Impact of marketing mix related capabilities on the competitiveness of exporting medium-sized and large enterprises. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 54(3), 2–11.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.01>
- Sultan, S., de Waal, A., & Goedegebuure, R. (2017). Analyzing organizational performance of family and non-family businesses using the HPO framework. *Journal of Family Business Management*, 7(3), 242–255.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2017-0021>
- Szerb L. (2010). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 41(12), 20–35.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.12.02>
- Szerb, L., & Hornyák M. (2016). A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. In Lengyel I. & Nagy B. (szerk.), *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraparosodása* (pp. 307–325). JATEPress.
- Szerb, L., Csapi, V., Deutsch, N., Hornyák, M., Horváth, Ádám, Kruzslicz, F., Lányi, B., Márkus, G., Rác, G., Rappai, G., Rideg, A., Szűcs, P.K. & Ulbert, J. (2014). Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? – A magyar kisvállalatok (MKKV-szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 48(Különszám), 3–21.
<https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/934>
- Tálas, D. & Rózsa, A. (2015). Financial competitiveness analysis in the Hungarian dairy industry. *Competitiveness Review*, 25(4), 426–447.
<https://doi.org/10.1108/cr-03-2015-0016>
- Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh, S., & Németh, K. (2022). From here to eternity: An empirical analysis of the goal system of family wineries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 155–179.
<https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100410>
- Wieszt, A. (2020). Fontos, hogy mi családi cég vagyunk? Családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány*, 51(2), 60–73.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.05>
- Wimmer Á. & Csesznák A. (2021). *A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején*. Alinea Kiadó – BCE Versenyképesség Kutató Központ.
<https://doi.org/10.14267/978-615-5669-49-1>
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business – theory and practice*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Zellweger, T.M., Eddleston, K.A., & Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>