

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MAGYARORSZÁGON

Kutatási jelentés a 2017-18-as magyar
családi vállalkozási felmérésről

KUTATÁSI JELENTÉS



CORVINUS
CFB
CENTER of
FAMILY BUSINESS

TARTALOM

- 01 — 1. BEVEZETÉS
- 02 — 2.A KUTATÁS BEMUTATÁSA
- 03 — 3. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK
FELÜLNÉZETBŐL
- 12 — 4. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK
ALULNÉZETBŐL
- 15 — 5. ÖSSZEGZÉS
- 16 — IRODALOMJEGYZÉK

Dr. Drótos György – Dr. Wieszt Attila – Meretei Barbara – Vajda Éva

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MAGYARORSZÁGON

Kutatási jelentés a 2017-18-as magyar családi vállalkozási
felmérésről*

1. BEVEZETÉS

A családi vállalkozási forma sok szempontból hasonló szerepet játszik a magyar gazdaság működésében, mint a világ bármely más országában. A gazdasági szervezetek többsége családi vállalkozás. Súlyuk nyomán jelentős a GDP-hez való hozzájárulásuk, valamint a foglalkoztatásban betöltött szerepük. Nagy változatosságot mutatnak: a néhány alkalmazottal működő kisvállalkozásoktól a több ezer fős, nemzetközi jelenlétű nagyvállalatig sokféle típus megtalálható népességünkben.

Ugyanakkor ez a forma ma Magyarországon olyan jelentőséggel és jellegzetességekkel is bír, amelyek eltérnek a korábbi évtizedekben gazdagon megkutatott és feltérképezett nyugat-európai és észak-amerikai családi vállalkozások jellemzőitől.

Egyrészt az egymás iránti tisztelet és elfogadás családi cégeken belül jellemző normáinak terjedése elősegítheti a hazánkban nagymértékű társadalmi szintű bizalomhiány csökkenését. Másrészt a családi vállalkozások nemzetgazdasági fontossága Magyarországon egyre erősödik. A rendszerváltás óta felnövekedett erős családi közép- és nagyvállalatok fejlesztéseire ugyanis egyre inkább úgy tekintenek, mint amelyek a gazdasági növekedés harmadik nagy forrását biztosíthatják – a részben európai uniós forrásokra támaszkodó állami beruházások és a multinacionális nagyvállalatok beruházásai mellett.

Bár a magyar családi vállalkozás kutatás gazdag történettel és fontos eredményekkel rendelkezik (például Kuczi 1997, Málóvics-Vajda 2012, Kása és mtsai. 2017), a növekvő gazdasági, gazdaságpolitikai jelentőségük ellenére mégis keveset tudunk erről a szféráról. A 2017. szeptemberétől 2018. februárjáig tartó kutatásunkkal éppen ennek a résnek a betöltéséhez szerettünk volna hozzájárulni. Kérdőíves felmérést végeztünk a teljes családi vállalkozási népesség körében, amellyel nemcsak általános statisztikai jellemzőiket, belső megoszlásaikat, de bizonyos lényeges belső működési mechanizmusait is fel kívántuk tárni, hogy egységes, átfogó pillanatképet kapjunk a magyar családi vállalkozásokról.

* A szerzők ezúton mondanak köszönetet Dr. Vékás Péternek, a BCE adjunktusának az adatok elemzésében nyújtott segítségéért, valamint Prof. Dr. Marcel Hülsbecknek, a Wittener Familieninstitute tudományos igazgatójának a kutatással kapcsolatos támogatásáért.

2. A KUTATÁS BEMUTATÁSA

A kutatás két problémából indult ki: egyrészt a Magyarországra jellemző, fent említett, a családi vállalkozási népességre jellemző részleges adat- és ismerethiányból. A másik általános elméleti probléma, amely az utóbbi évtizedben vált egyre erőteljesebbé a nemzetközi szakirodalomban, és amely e népesség belső heterogenitásának tényét hangsúlyozza (Zellweger és mtsai. 2013). Ennek nyomán nem azt néztük, hogy miért különböznek a családiak a nem családi vállalkozásoktól, hanem azt, hogy miben különböznek a családiak egymástól: milyen belső csoportokra bomlik népességük, és ezek a csoportok milyen eltérő jellemzőkkel bírnak. Ennek megfelelően a kutatási kérdésünk így szólt: mi a magyar családi vállalkozások demográfiája, hogyan írható le népességük összetételüket, megoszlásukat, és belső folyamataikat illetően.

Két kérdőívet alkalmaztunk (lásd 1. táblázat). Bár a felmérésünk természeténél fogva feltáró volt, kutatásunkban és kérdőívünkben széleskörben elfogadott és jól kipróbált elméleti modelleket alkalmaztunk. Az első, rövidebb kérdőív a családi cégek tradicionális „fekete-doboz” modelljével dolgozott: a családi hatást, mint bemeneti változót kötötte össze a céges gazdálkodási teljesítmény kimeneti változóinak értékével (Van Essen és mtsai. 2015, Stanley és mtsai. 2017, Anderson-Reeb 2004). A második, hosszabb kérdőív a „fekete doboz” belső folyamatait mérte fel (Holt és mtsai. 2017), a családi nem pénzügyi célok (Hauck és mtsai. 2016), az utódlási folyamatok (Decker és mtsai. 2017), a család- és vállalatirányítás (Gersick és mtsai. 2014), valamint kisebb részben a professzionalizálódás (Decker és mtsai. 2015) témáinak mentén.

A kutatásban olyan cégeket kerestünk meg, amelyek 2016-os éves árbevétele 80 millió és 150 milliárd forint közé esett, kiszűrve közülük a pénzügyi szolgáltatással foglalkozókat és az egyéni vállalkozókat. Ehhez adatgyűjtő partnerünk, a Tárki Zrt. a magyar vállalati népességre reprezentatív, az előbbi feltételek szerint megszűrt adatbázist vásárolt. Olyan, a családi részvétel lényegi elemein és összetevőin alapuló (components of involvement, essence of involvement) definíciót alkalmaztunk, amely egyrészt a szakirodalomban már elterjedt (a múlt évtized közepén dolgozták ki – Chrisman és szerzőtársai, 2005, Sharma, 2006). Másrészt többszintű, így több, részben megengedőbb, részben szigorúbb feltétellel is dolgozik. A családi cégeket tartalmazó végső adatbázisunkba a megengedőbb feltételekkel kerültek be a cégek, de a szigorúbb feltételek teljesülését is vizsgáltuk. A kiinduló nagy adatbázisból vett véletlen mintát, az első kérdőívet ezen a mintán kérdeztük le (az első kérdőív adatbázisa 1415 elemű lett), ebből vettünk a második kérdőív felvételéhez 250 darabos almintát. Az eljárás biztosította, hogy az eredményeink országosan reprezentatívak az általunk vizsgált népességet tekintve.

1. táblázat – A KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT KÉRDŐÍVEK ÖSSZETÉTELE

1. Kérdőív

- Szűrőkérdések (önpercepció, domináns családi kontroll léte)
- Családi hatás (utódlási intenciók, cég életkora, bevont generációk száma, bevont családtagok száma, vezetőség létszáma, családtagok száma a vezetőségben, családi ügyvezető, felügyelőbizottság léte, családi vállalkozási történet)
- Gazdálkodási teljesítmény (árbevétel változása, piaci pozíció változása, profitabilitás változása)



2. Kérdőív

- Társas-emocionális vagyon (REI-skála)
- Utódlás (korábbi utódlások léte, tervezett utódlási kimenetek és ezek időkerete, utódlási tervezés, utód léte és személyes jellemzői, utód és család/szervezet kapcsolata, jelenlegi vezető váltáskori tervei, posztutódlás értékelése, posztutódlás és szervezeti változások)
- Családi vállalati rendszer irányítása (irányítási rendszer alapfunkcióit betöltő testületek működése és a működés körülményei, családi tanács működése, családi alkotmány)
- Professionalizálódás (a vezetőség által tárgyalt témák és tárgyalási gyakoriságuk)
- Innováció (innovációs aktivitás formái)
- Tulajdonszerkezet (tulajdonosok rokonsági kapcsolata és tulajdonrész nagysága, nem családtag tulajdonosok)
- Családtag alkalmazottak (alkalmazottként bevont családtagok rokonsági kapcsolata)



3. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK FELÜLNÉZETBŐL – CSALÁDI HATÁS ÉS GAZDÁLKODÁSI KIMENET KAPCSOLATA

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSI DEFINÍCIÓ

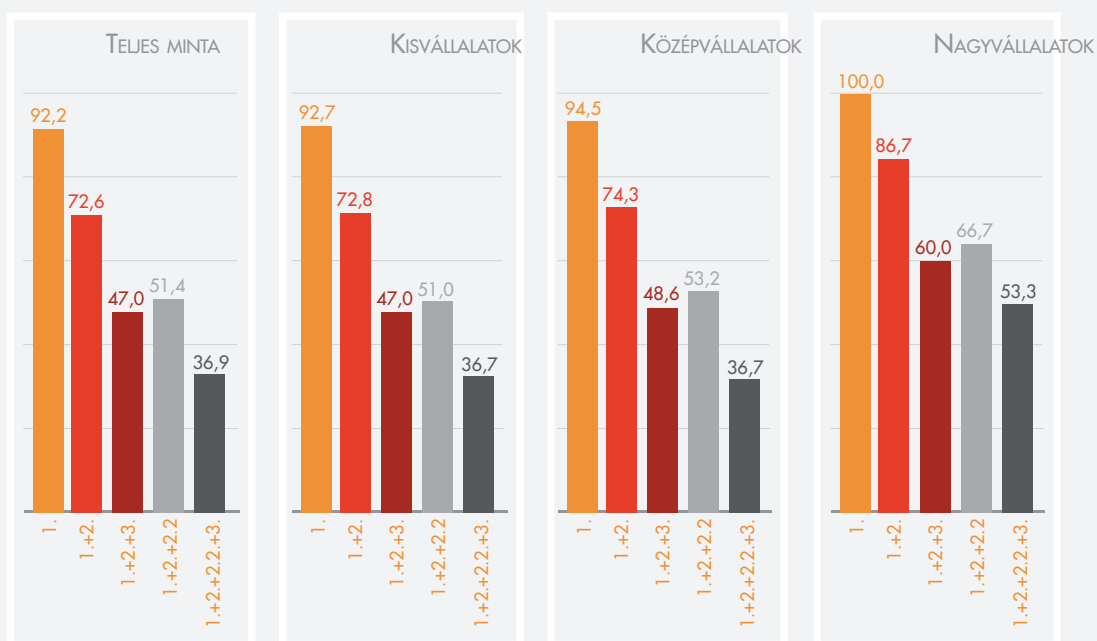
Az első kérdőívünkben a családi tulajdonból és vállalkozáson belüli jelenlétből fakadó „családi hatást” több változó mentén mértük, amelyek közül néhány (így a vállalkozás működtetésébe bevont generációk és családtagok száma, valamint a családon belüli utódlási szándék) egyben azt a célt is szolgálta, hogy a különböző (szigorúbb és megengedőbb) családi vállalkozási definícióknak megfelelően besoroljuk a vizsgált szervezeteket. Három tényezőt vizsgáltunk a családi vállalati adatbázisba való bekerülés feltételeként: azt, hogy a cég családi vállalkozásnak tekint-e önmagára, létezik-e domináns családi kontroll a cégnél, és a családi tulajdonhányad eléri-e a legalább 50%-os arányt. Ha a válaszadó cég legalább az első két feltételt, vagy legalább a harmadik feltételt teljesítette, akkor családi cégnek tekintettük őket, és beemeltük az adatbázisba. Bár ezek fontos küszöbfeltételek, más további, egyre szigorúbb kiegészítő feltételek is megfogalmaztunk.

Az első további feltétel az volt, hogy legalább két családtag dolgozzon a cégnél. Ennek a feltételnek egy további szigorításaként annak a teljesülését is vizsgáltuk, hogy vajon a családból legalább két generáció vonódik-e be az operatív működésbe. Végül az utolsó ilyen kiegészítő feltétel a családi tulajdonlás hosszú távú fenntartásának aspirációjára vonatkozott (Chua és mtsai. 1999): kritériumként határoztuk meg, hogy családon belüli utódlásban gondolkodzanak.

A kérdőívekből származó adatok szerint (lásd 2. táblázat) annak ellenére, hogy az adatbázisunkba felvett cégek túlnyomó része (98%) családi vállalkozásnak tekinti magát, sokuk esetén nem teljesül a két generációs családtagi bevonódás, illetve az utódlási intenció jelenléte, azaz jó részük nem a szigorú definíciónk szerinti családi vállalkozás. Érdeemes azt is megfigyelni, hogy a tulajdonviszonyokon túli további feltételek bevezetésével a kis és közepes méretű cégek aránya hasonló mértékben és egymáshoz közeli értékekre csökken. Ugyanakkor a nagyvállalatok aránya valamennyi definíciós szint esetén magasabb – szűk többségük (53%) a legszigorúbb feltételeket is teljesíti. Azaz a nagy családi vállalkozások jobban illeszkednek a tradicionális, sztereotipikus családi vállalkozási képhez. Az is látszik, hogy a közepes cégek a kis és nagyvállalatok között helyezkednek el a definíciós feltételek teljesítése szempontjából: átmeneti jellegzetességet mutatnak a kisméretű és a nagy cégek között, de közelebb helyezkednek el a kis cégekhez.

Ezek az eredmények semmiképpen sem azt jelentik, hogy a cégek jó része ne családi vállalkozás lenne – sokkal inkább ismételten kiemelik a definíciós problémát és a népesség heterogenitását. A definíciós probléma ráadásul nem hazai sajátosság: az általunk alkalmazott definíció teljes mértékben megfelel a nemzetközi – még mindig nem nyugvó pontra jutott – megközelítésnek.

2. táblázat – **DEFINIÁCIÓS SZINTEKNEK MEGFELELŐ CSALÁDI VÁLLALKOZÁSI ARÁNYOK A TELJES MINTÁBAN (SZÁZALÉK)**

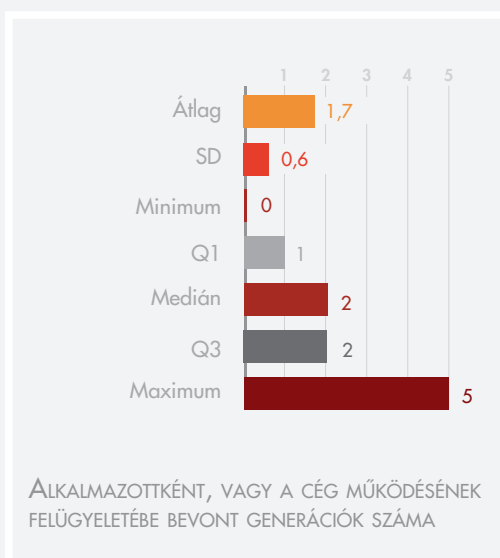
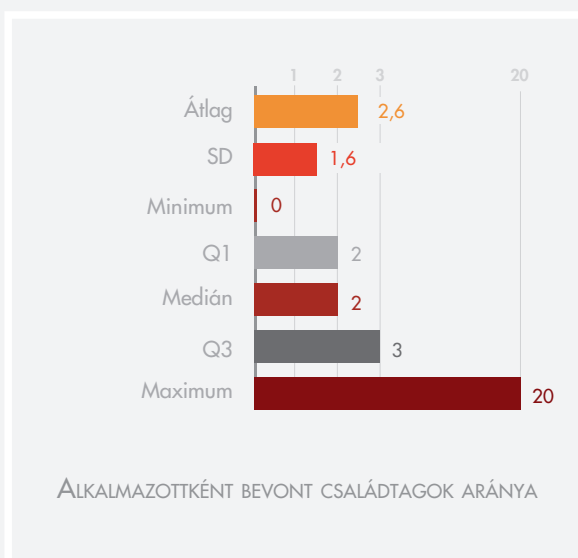
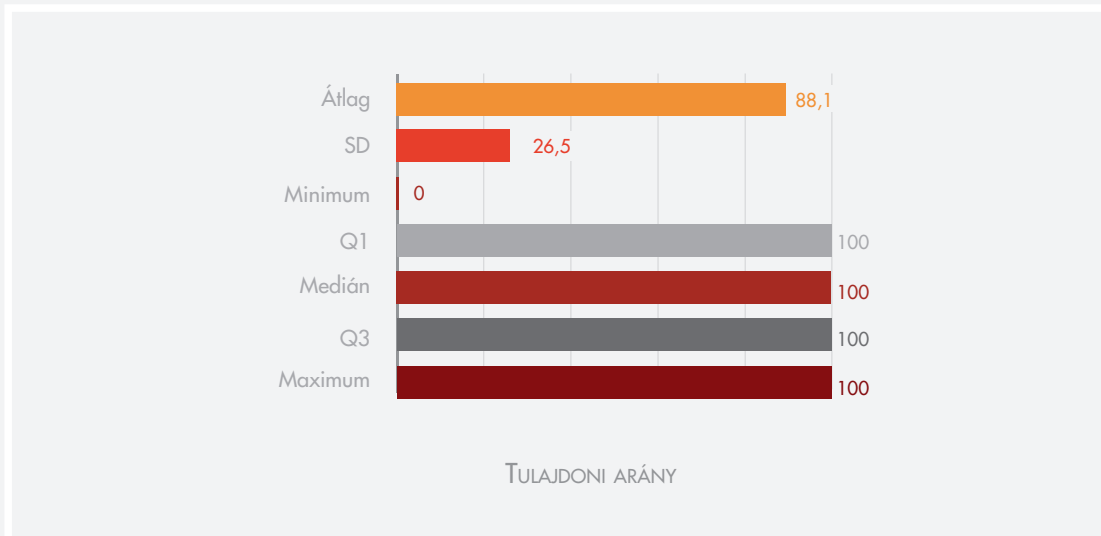


Definíciós kritériumok:

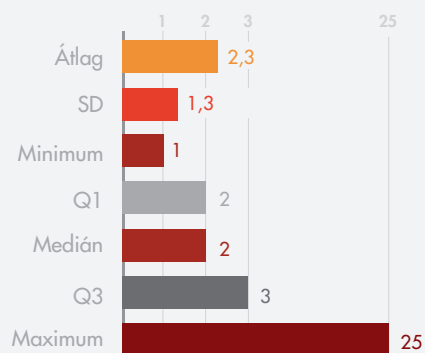
1. Tulajdoni feltétel (nagyobb, mint 50 százalékos tulajdonrész).
2. Legalább két családtag dolgozik alkalmazottként.
- 2.2. Legalább két generáció vonódik be a cég működésébe.
3. A családon belüli utódlás „inkább valószínű” vagy „nagyon valószínű”.

3. táblázat – A CSALÁDI HATÁS LEGFONTOSABB LEÍRÓ STATISZTIKÁI AZ 1. KÉRDŐÍVBŐL

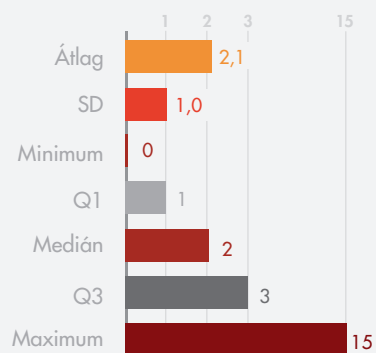
FOLYTONOS VÁLTOZÓK



FOLYTONOS VÁLTOZÓK

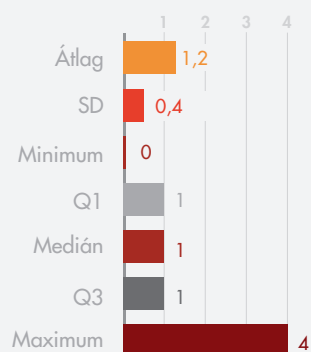


VEZETŐSÉG LÉTSZÁMA



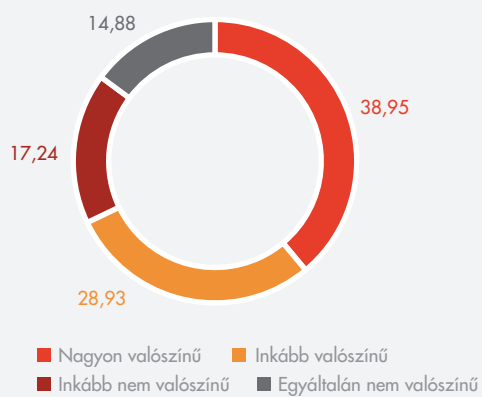
CSALÁDTAGOK SZÁMA A VEZETŐSÉGBEN

CSALÁDI ÜGYVEZETŐ ESETÉN
AZ ÜGYVEZETŐ AZ ALAPÍTÓHOZ KÉPEST
HÁNYADIK GENERÁCIÓHOZ TARTOZIK

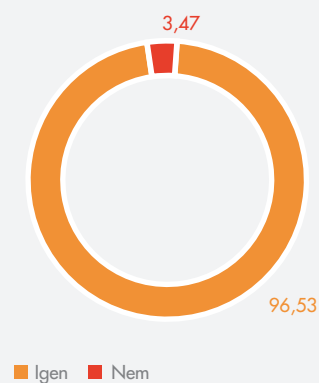


KATEGORIKUS VÁLTOZÓK

CSALÁDON BELÜLI UTÓDLÁSI INTENCIÓK



A cég ügyvezetője családtag?



LEÍRÓ STATISZTIKA

A harmadik táblázat bemutatja a mintánk alapstatisztikai adatait. Létszám alapján tekintve a magyar családi cégek általunk elemzett csoportjának körülbelül 91%-a kisvállalkozás, kicsit kevesebb, mint 8%-a középvállalkozás, és 1%-a nagyvállalat.

Elfogadva a kiinduló mintavételi adatbázis magyar vállalkozási népességre vonatkozó reprezentativitását, a mintánk alapján a vállalkozások 83%-a családi cég (az általunk alkalmazott, alapvetően tulajdonviszonyokra vonatkozó szűrőfeltétel alapján). Méretkategóriánként bontva a családi vállalkozások aránya egyre csökkenő: kisvállalkozások között 86%, középvállalkozások között 69%, és a nagyvállalatoknál 64%.¹

A kapott eredményeket vélhetően torzítja néhány tényező. Ezek közé tartozik, hogy a véletlen mintavételbe beválogatott cégek egy része nem volt elérhető, bizonyos cégek megszakították az interjút anélkül, hogy elárulták volna, hogy családi vagy nem családi cégek, illetve, hogy azt tapasztaltuk, hogy a családi cégek meghallva a felmérés célját, készségesebben álltak rendelkezésre, mint a nem családiak. Összességében a maximális óvatosság alapján azt gondoljuk, hogy a fenti arányok kissé felülbecsülhetik a családi vállalkozások tényleges arányát az általunk vizsgált népességben.

A cégek többségében két generáció dolgozik együtt, az átlagosan családtagi alkalmazotti létszám értéke 2,6. Ennél kevesebb, körülbelül két fő vesz részt a vállalkozás vezetésében is. Az alkalmazott családtagok száma legalacsonyabb a kisvállalatoknál, legmagasabb a középvállalatoknál, és a nagyvállalatoknál ismét elkezdi csökkenni – bár az értéke még mindig magasabb, mint a kis cégeknél. A vezetőség létszáma és az oda bevont családtagok száma ugyanezt a dinamikát követi: a kisvállalatoknál egy alacsonyabb értékről indulnak, a középvállalkozásoknál tetőzik értékük, majd elkezdi csökkenni a nagyvállalatoknál. Érdekes, hogy a vezetőségbe bevont családtagok aránya ugyanakkor folyamatosan emelkedik: így annak ellenére, hogy nagyvállalkozásoknál mind a vezetőség létszáma, mind a bevont családtagok száma kisebb, mint a középvállalkozásoknál, a vezetőség létszáma nagyobb mértékben csökken, és így összességében a vezetőségbe bevont családtagi arány magasabb lesz. Fontos látni azt is, hogy többségük családon belüli utódlásban gondolkodik: 63% szerint ez a kimenet „valószínű”, vagy „nagyon valószínű”. A vállalkozások túlnyomó része 100%-ban a család tulajdonában áll.

CSOPORTOK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSI NÉPESSÉGEN BELÜL

A különböző csatornákon keresztül érvényesülő családi hatás, mint bemeneti változók (lásd 1. táblázat), és a gazdálkodási teljesítmény közti kapcsolat feltérképezése a családi vállalkozási szakirodalom egyik központi problémája (Audretsch és munkatársai 2013). Kutatásunk a függő és a független változók közti kapcsolatot ordinális logisztikus regressziós, valamint csoportképző (klaszterelemzés és látens profilelemzés) számítások alapján vizsgálta.

Bár mind a klaszterelemzés, mind a látens profilelemzés (LPE) a konfigurációs eljárások csoportjának része, és céljuk azonos, a vizsgált népesség lehetséges belső csoportjainak feltárását célozzák, a matematikai számítási eljárások különbözőek. Néhány szerző a családi vállalati kutatásokban az LPE statisztikai érvényességét előbbre helyezi a klaszterelemzésnél (Stanley és munkatársai 2017), mert egyrészt vélhetően megbízhatóbb eredményekkel szolgál, ha a mintában szereplő adatok normális eloszlást követnek, másrészt megadja a minta belső csoportjainak számát minden további számítás és értékelés nélkül (Fraley – Raftery 2002). Ugyanakkor a normális eloszlás feltételezését egyből feladhatjuk, ha – mint a mi mintánk esetében is – adataink egy része nem folytonos.

A klaszterelemzések közül a K-prototípus elemzést alkalmaztunk, mert ezt kifejezetten olyan adatsorokra fejlesztették ki, amelyek egyaránt tartalmaznak folytonos és nem folytonos adatokat is (Huang 1998). Amikor – az LPE-vel kapott eredményekkel való összehasonlításra - másodlagos klaszterelemzést végeztünk, ahol a független

¹Rendelkezésünkre állt az az információ, hogy a megkeresettek közül hányan válaszoltak, kik a válaszmegtagadók, valamint az, hogy a választ adók közül melyek a családi, és melyek a nem családi cégek. A válaszmegtagadást bináris logisztikus regresszióval magyarázva megbecsültük az interjú sikerességének valószínűségét minden mintabeli vállalkozásra. A bináris logisztikus regressziót az elhelyezkedés (megye, régió), székhelyen kívüli címek száma, alapítás éve, árbevétel, létszám és méretkategória és TEÁOR szerinti ágazat magyarázó változók felhasználásával becsültük meg. Az interjú-sikeresség valószínűségének reciprokai adták a válaszmegtagadási faktorsúlyokat. Az 1415 darab vállalkozást tartalmazó mintánkat ezen faktorsúlyokkal súlyozva számítottuk ki a családi és nem családi cégek válaszmegtagadással korrigált részarányait.

változók közé csak folytonosakat vontunk be, a K-prototípusú elemzés átalakult sztenderd K-középpontú klaszterelemzéssé (Forgy 1965). A klaszterek darabszámát meghatározó lehetséges számos döntési módszer közül a Klaszterkönyök módszert (cluster elbow method) (Mirkin 2011) választottuk, mert érvényes eredményeket ad, és jól kipróbált (a legidősebb, és legerjedtebb) módszer (Kodinariya - Makwana 2013) a K-prototípus és a K-középpontú elemzés alkalmazásakor. A látens profilelemzésnél a csoportszám meghatározásához a bayes-i információs kritériumot használtuk. Mindkét statisztikai eljárást alkalmaztuk, mert a kutatásunk feltáró jellegű, és mert kevés előzetes adatunk volt a népességről.

Két elemzési kört számoltunk ki. Az első körben az első kérdőív csaknem összes családi bevonódási kérdésemből származó adatot felhasználtuk (családi tulajdoni arány, bevont generációk száma, bevont családtagok száma, a felsővezetőségbe bevont családtagok aránya, utódlási intenciók erőssége, alapítás éve, családi ügyvezető jelenléte, lehetséges családi vállalkozási előtörténet, cég mérete (alkalmazotti létszám alapján), valamint a cég gazdasági teljesítménye. Csak három családi bevonódásra vonatkozó kérdést hagytunk ki ebből a számításból: a Felügyelőbizottság létre, a felügyelőbizottsági tagok számára, és a felügyelőbizottsági családtagok számára vonatkozóakat. Mivel számos esetben a családi felügyelőbizottsági arány nagyobb volt, mint 1 – vélhetően mert a válaszadó nem értette, vagy félreértette a kérdést -, úgy döntöttünk, hogy a három kérdés eredményeit nem vonjuk be ebbe az elemzésbe. A félreértések nagy száma mögötti az egyik lehetséges ok az lehet, hogy a történelmi okok nyomán kisebb méretük és kisebb mértékű komplexitásuk miatt a felügyelőbizottság intézménye kevésbé ismert a magyar családi vállalkozások számára. Ebben az esetben – tekintve, hogy nem folytonos változókat is bevontunk – csak K-prototípusú klaszterelemzést folytattunk.

A második elemzési körben, amely Stanley, Kellermanns és Zellweger (2017) kiterjesztett modelljén alapult, csak a céges alkalmazotti létszámmal, tulajdoni aránnyal, alapítási évvel, bevont családtagok és generációk számával, valamint a felsővezetőségbe bevont családtagok arányával számoltunk – és itt mind K-középpontú klaszterelemzést, mind látens profilelemzést végeztünk.

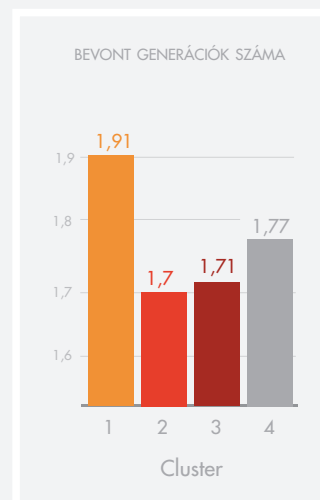
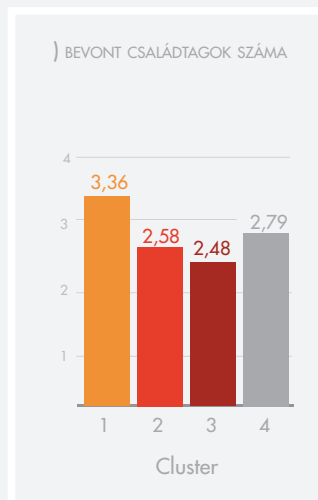
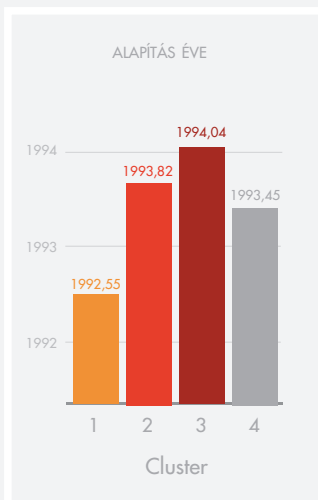
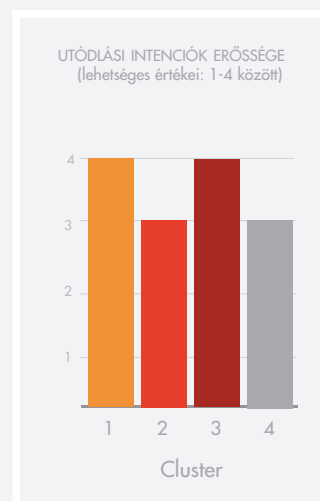
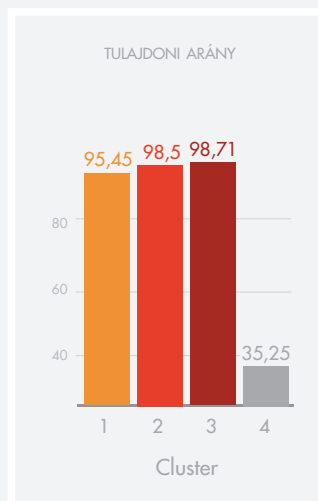
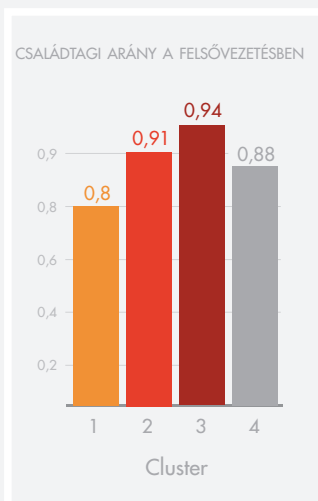
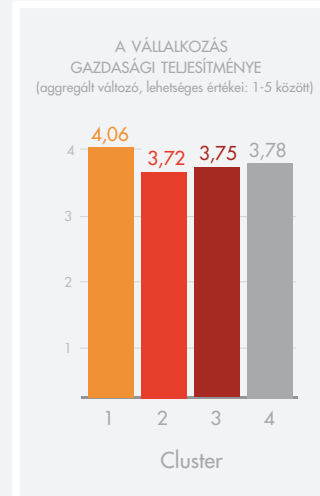
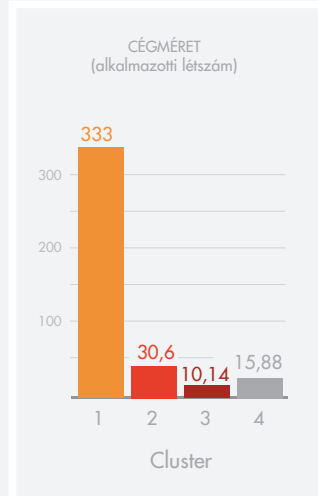
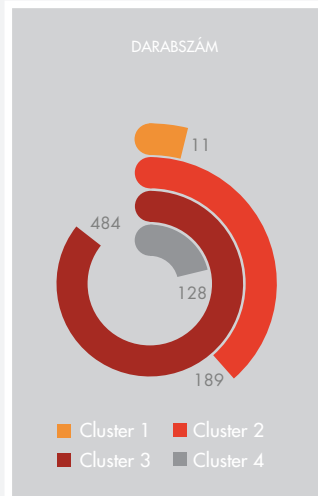
Az első elemzési kör (K-prototípus klaszterelemzés a klaszterkönyök módszerrel) eredményeit használtuk elsődlegesen, mert ennél vonhattuk be legszélesebb körben, a legtöbb információt adó módon a családi befolyás változóit (Audritsch és mtsai. 2013) (az utódlási intenciókat, a közvetlen vállalatirányítási beállításokat, és a magyar helyzetből fakadó vállalkozói előtörténetre vonatkozó kérdésekből származó adatokat is) a gazdálkodási teljesítménnyel összekapcsolva.

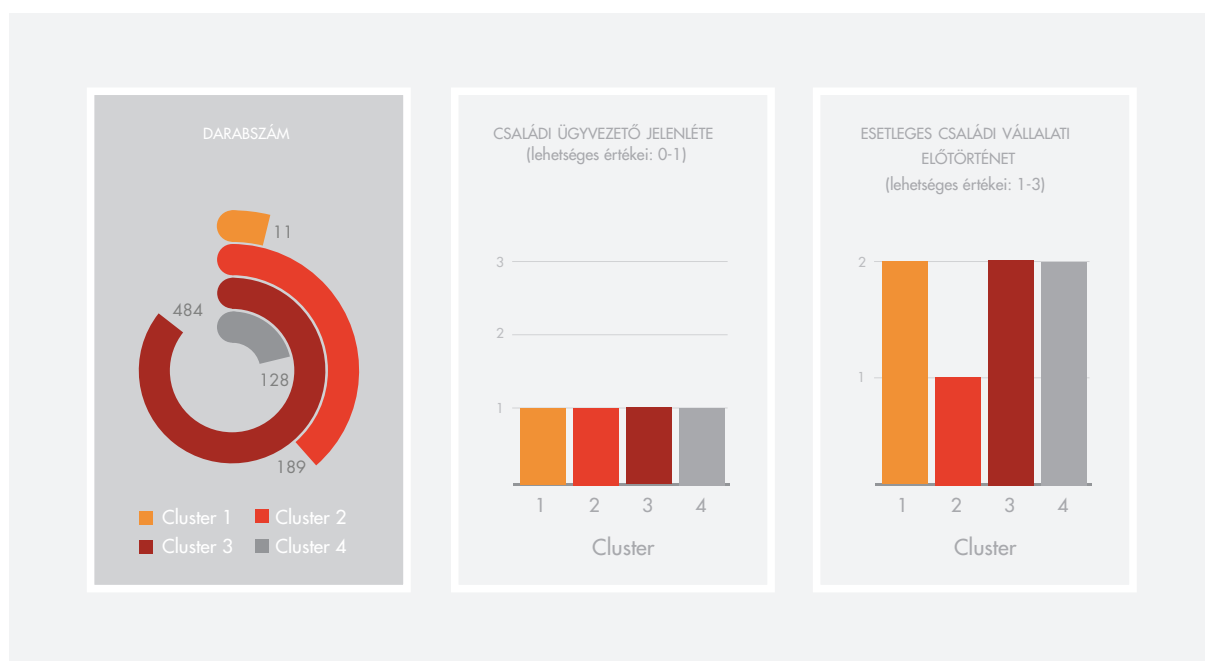
A regressziós elemzésnél néhány szignifikáns kapcsolatot találtunk csak. Elsőként egy intuitív eredményt: a cég életkora gyenge pozitív hatással van a piaci pozíciójára és a profitabilitása a versenytársakéhoz képest magasabb lesz. Másodsorban, ha a családi utódlási intenciók erősek voltak (de csak ebben az esetben), akkor az pozitív hatással van a pénzügyi eredményességére. Mindkét kimutatott hatás összhangban van a családi vállalkozási elmélettel. Végül azt találtuk, hogy ceteris paribus még egy további személy bevonása a vezetőségbe lerontja a vállalkozás nyereségességét, de ha ez a személy családtag, akkor az a nyereségesség erősödésével jár – e két hatás egyenlege kis mértékben pozitív, azaz egy családtag bevonása felülírja a negatív hatást. Ez a matematikai-statisztikai eredmény semmiképpen nem azt jelenti a gyakorlatban, hogy bármennyi családtagot bevonhatunk, és ez a művelet végig pozitív hatással lesz a nyereségre. Sokkal inkább reflektál a magyar helyzetre, ahol a családi vállalkozások többségében az alapító-vezető (10% körül), vagy az alapító-vezető és annak házastársa (49%) a tulajdonosok és a fő fenntartók: esetükben a további családtagok bevonása generál növekedést a vállalkozásban. Mivel a minta jó részét kisvállalkozások adják, ezért ez a kapcsolat elsősorban őket jellemzi.

Ami a csoportképző elemzéseket illeti, azt találtuk, hogy a K-prototípusú klaszterelemzés négy jellegzetes csoportra bontotta szét a mintát (4. táblázat): a nagyvállalatok egy hatékonyan működő, de apró elemszámú csoportjára, kevésbé hatékonyan működő „nagyobb” kisvállalkozásokra, „közepes” kisvállalkozásokra, és a mikrovállalkozási határon (10 fő) működő kisvállalkozási csoportra. Ez utóbbi létszáma volt a legnagyobb, több mint az előző három együttvéve. A nem az eredeti, hanem csak a folytonos független változói körrel folytatott klaszterelemzés és látens profilelemzés nem teljesen ugyanezt, de belső struktúrájában nagyon hasonló felosztást eredményezett.

4. táblázat – A K-PROTOTYPE KLASZTER ANALÍZIS EREDMÉNYE

KLASZTERKÖNYÖK MÓDSZERREL MEGHATÁROZOTT KLASZTERSZÁM





Ezeket az eredményeket összetéve a regressziós számításokkal, valamint a minta alkalmazotti létszám alapján előállított belső csoportjainak leíró statisztikai adataival egyértelmű kép rajzolódik ki a családi befolyás a vállalkozások működésének kapcsolatáról.

Egyrészt, ami a családi kisvállalkozásokat illeti: ahogy a mikrovállalkozások kisvállalattá válnak, egyre több családtagot alkalmaznak, és a vezetésbe bevont családtagok aránya is folyamatosan nő. A regresszióanalízis (amely túlnyomó többségben, 91%-ban kisvállalati adatokkal dolgozott) kimutatta, hogy ez utóbbi folyamat milyen jótékony hatással van a cégek nyereségességére. A valóságban ez azt a folyamatot jelezheti, amelynek során az alapító által vezetett vállalkozás növekedése egyre több és több családtag bevonzásában is megmutatkozik.

Másrészt, ezek az eredmények a magyar gazdaság évtizedes problémáját tükrözik vissza: a középvállalati réteg hiányát a vállalati népességből. Hiszen annak ellenére, hogy a statisztikai kategóriák alapján a minta 7,7%-a középvállalkozás, ezen közepes cégek legnagyobb része családi befolyás szempontjából úgy viselkedik, mintha kisvállalkozás lenne. Több családtagot sikerül bevonniuk, mint a kisebb cégeknek, ugyanakkor kevésbé képesek csökkenteni a családtagok arányát a vezetésben, vagy más szavakkal fogalmazva, kevésbé képesek külsős, nem családtag, professzionális menedzserek behívására – a családi nagyvállalatokhoz képest.

Harmadrészt a nagy családi vállalkozások kis létszámú csoportja az átlagosnál magasabb gazdálkodási teljesítményt mutat, úgy, hogy a családtag alkalmazottak száma náluk a legnagyobb, és a vezetésbe bevont családtagok aránya náluk veszi fel a legkisebb értéket. A klasztercsoportba való kerülést nem feltétlenül a méret determinálja: nem minden, a létszáma alapján nagyvállalatnak számító cég tartozik ide, azaz mutatja e családi hatás mintázatokat.

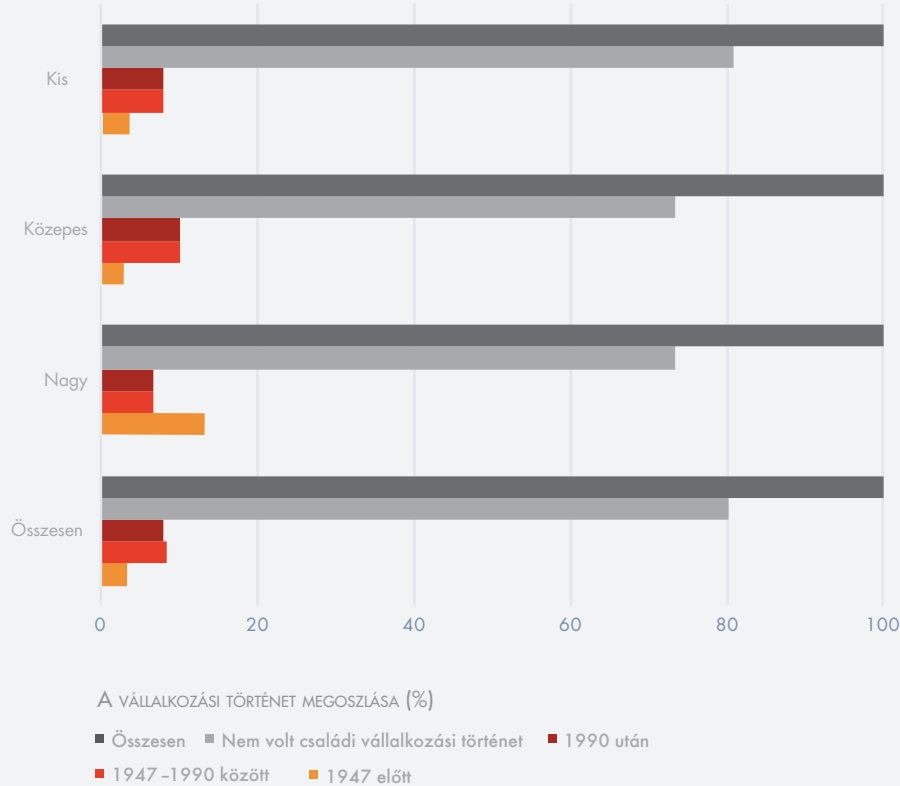
CSALÁDI VÁLLALKOZÓI ELŐTÖRTÉNET

A tradicionális piacgazdaságokban a cég életkora egyszerre szolgál a cég fejlődésének közelítő (proxy) változójaként, és a céges életciklus változásainak megragadására, valamint a család hosszú távú tulajdonosi és dinasztikus aspirációinak kimutatására (Zellweger és mtsai. 2012, Stanley és mtsai. 2017). Magyarországon a történelmi körülmények okán a cégek életkora kevésbé hordoz magában ennyire sűrű és értékes információt: a családi vállalkozások túlnyomó része az 1989-90-es politikai és gazdasági változások után jött létre.

Ugyanakkor egy régóta élő és sztereotipikus összefüggés szerint egyrészt az 1947 és 1990 közti történelmi törés ellenére a gazdag és fejlett vállalkozói hagyományok bizonyos mértékig túlélték ezt az időszakot és

átöröklődtek a magyar családokban. Másrészt az 1968-as gazdasági reformok nyomán megerősödő kisvállalkozói aktivitás szintén alapot adhatott az 1990 utáni vállalkozó tevékenység kibontakozásához. Ez a fajta érvelés könnyen hihető, és logikusnak tűnik: ha a családban él egy narratíva a korábbi vállalkozói elfoglaltságról, akkor a későbbi generációk tagjai vélhetően nyitottak lesznek arra, hogy elfogadják ezt az örökséget. Ezek a családok feltételezhetően olyan gazdálkodási kultúrát ápolnak, amely a hosszú távú gondolkodáson, a kitartáson, a takarékos menedzsmenten, és egy meghatározott réspiaci fókuszon alapul – ezek mind a családi vállalkozások tradicionális jellemzői. Kutatásunkkal ezt a feltételezett hatást is fel szeretnénk tárni: a kérdőívben rákérdeztünk az esetleges vállalkozói aktivitásra a közvetlen családi felmenők között, és az aktivitás konkrét történelmi korára, időszakára.

5. táblázat – CSALÁDI VÁLLALKOZÁSI TÖRTÉNET JELENLÉTÉNEK MEGOSZLÁSA



Érdekes módon az empirikus bizonyítékok nem támasztják alá a fenti, sztereotipikus hiedelmet. A minta 20%-a rendelkezik hasonló vállalkozói előtörténettel (ha csak az 1990 előtti időszakot tekintjük, akkor ez az arány csupán 11,79%) (lásd 4. táblázat). Közülük a kis- és a közepes cégek előtörténete elsősorban az 1947-1990-es időszakból, másodsorban az 1990 utáni időszakból származik. Nagy cégek esetén is az előtörténet zöme az 1947 előtti időszakhoz köthető – ez utóbbi eredmény nem szignifikáns az alacsony elemszám miatt.

Mindezen túl a regressziós számítások – mind a teljes mintára, mind csak azokra a cégekre, amelyek rendelkeznek ilyen előtörténettel – azt mutatják, hogy az előtörténet nem jár együtt magasabb gazdálkodási teljesítménnyel, egy kivétellel. Ha létezik családi vállalkozói történet, amely az 1990 utáni időszakhoz kapcsolódik, akkor ez pozitív hatással van a cég jelenlegi piaci pozíciójára, és a profitabilitására.

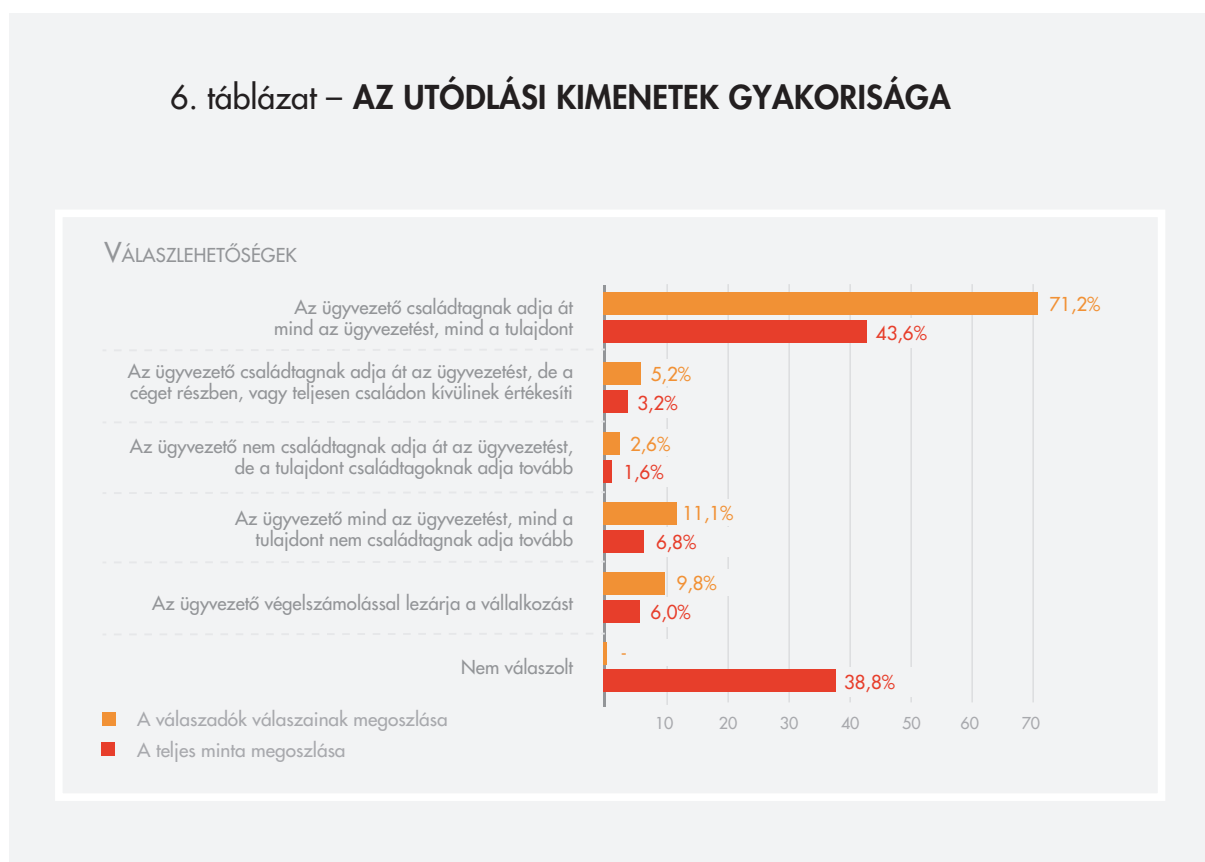
4. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ALULNÉZETBŐL – A CSALÁD ÉS A BELSŐ GAZDÁLKODÁSI FOLYAMATOK KAPCSOLATA

A második kérdőív² lekérdezése során gyűjtött adatok gazdag információtartalmából jelen kutatási jelentés keretei között a kulcseredmények kiemelésére van lehetőség.

UTÓDLÁS

Az utódlás problémája a családi vállalkozási elmélet és gyakorlat egyik központi témája: a nem családi cégekkel szemben a tulajdonlást és a cég ellenőrzését az a családi szándék hatja át, hogy hosszú távon, generációkon átívelő módon szeretnének birtokban maradni. A téma jelentőségét jelzi, hogy a szakirodalom egy hangsúlyos véleménye szerint az utódlási folyamat az igazi vízvonal a családi és nem családi cégek között (Chua és munkatársai 1999). Ez a probléma Magyarországon még összetettebben jelentkezik: nem elég, hogy minden családi cég szembe kell nézzen az utódlás kihívásával, de a történelmi okok nyomán a rendszerváltás utáni évtizedben alapított vállalkozások tömegesen értek el ehhez a ponthoz a 2010-es évekre.

6. táblázat – AZ UTÓDLÁSI KIMENETEK GYAKORISÁGA



Az utódlás kimeneteit tekintve (lásd 5. táblázat), a családi vállalkozások többsége a tradicionális utat választja: mind a tulajdont, mind a vezetést a családban tartják, csak nagyon kis részük tervezi kevert stratégia alkalmazását. A középvállalatok inkább választják a tradicionális utat a kisvállalkozásokkal szemben. A vagyon

² Ebbe a 250 fős almintába csak kis- és középvállalkozások kerültek.

és vezetés családban tartása esetén a részleges vagy teljes vagyónátadást a vezetés átadásához kötik. Azt találtuk, hogy az ún. „társas-emocionális vagyon” értéke, amely a családi tulajdonlásból fakadó, vállalkozás iránti érzelmi elkötelezettségére vonatkozik³, a tradicionális utat választók között magasabb, mint azon családoknál, akik akár a tulajdont, akár a vállalatvezetést, akár mindkettőt külső, nem családtag személynek adnák tovább.

Az utódlás időbeli folyamatát – a szakirodalmat követve – egymást követő szakaszokra osztottuk fel (előkészítés, utód kiválasztása, feltárás és végrehajtás, tulajdonos-vezető visszavonulása, utódlás utáni szakasz – Decker és mtsai. 2017), és megnéztük, hogy mi jellemzi az egyes fázisokat. Ezek közül a legfontosabbakat kiemelve az alábbiakra jutottunk.

Az utódlási folyamat lehetséges veszélyeit nézve egyrészt elmondható, hogy a legfontosabb nehézséget a vállalkozás vezetésének és tulajdonlásának érzelmi elengedése jelenti a jelenlegi vezető részéről. Ezt jelölték meg a válaszadók mint legfontosabb kihívást, amikor az utódlási folyamattal kapcsolatos nehézségeket kellett pontozniuk – függetlenül attól, hogy egyébként éppen melyik utódlási fázisban helyezkednek el.

Másrészt az látható, hogy a társas-emocionális vagyon az utódlás utáni fázisban lévő cégeknél kisebb volt az előkészítő fázisban lévőkénél. Bár a családi érzelmi hozzáállás nem folyamatosan csökken: a kezdeti értékhez képest a társas-emocionális vagyon értéke megugrik azoknál a családoknál, amelyek éppen kiválasztották az utódot. Ez a növekedés nem a társas-emocionális vagyon érzelmi komponenséből, hanem a család céggel való identifikációjából és az ekkor megerősödő hosszú távú, generációkon átívelő, dinasztikus aspirációjából ered. Csak ezután kezd el folyamatosan csökkenni ennek a vagyonnak az értéke – érdekes módon az utódlási folyamatot már lezárt cégeknél a vagyon értéke kisebb volt, mint a folyamat legelején tartó cégeknél. A társas-emocionális vagyon érzelmi komponense folyamatosan csökkenő értékeket mutatott, ahogy az utódlásban egyre előrehaladottabb cégek válaszait értékeltük – ez megint csak az érzelmi elengedés kihívására hívja fel a figyelmet.

Harmadrészt fontos további feladatot jelent, hogy a cégek megfelelő szerepet találjanak a visszavonuló vezető számára. A szakirodalom és az empirikus eredmények alapján elmondható: a korábbi vezetőben felhalmozott tacit tudás és kapcsolati tőke okán a cég és a család nem engedheti meg magának, hogy a korábbi vezető semmilyen szerepet ne játsszon az átadás után a cég életében. Ugyanakkor nagyon fontos, hogy a formális váltás után ne vegyen részt az operatív vezetésben, mert az új vezető mellett hatalmi és vezetési vákuumot hozna létre, destabilizálná az új vezető elfogadottságát a szervezeten belül, és mindezzel elhúzná az utódlás lezárását. Azonban az adatok alapján az utódlási fázisokon keresztül folyamatosan emelkedik azon vezetők aránya, akik úgy tervezik, hogy visszavonulásuk után is részt vesznek mind az operatív, mind a stratégiai munkában. Ez lehetséges veszélyforrást jelent a cégek számára.

Az utódlási folyamat pozitívumaira tekintve egyrészt elmondható, hogy az utódlás utáni szakaszban lévő cégek túlnyomó része sikeresként értékeli az utódlást. Másrészt azt láttuk, hogy a második szakaszban, az utódról való döntés meghozatala után a magyar családi vállalkozások úgy tűnik, hogy megújulnak. A társas-emocionális vagyon ebben a fázisban veszi fel a legmagasabb értéket, továbbá a kérdőívünkben szintén vizsgált termék- és szolgáltatás-innováció abszolút értéke és részaránya is nagyobb ebben a fázisban, mint más fázisokban.

Az utódlásra a cégek többségénél 4-6 éven belül, vagy 7 év múlva kerül sor a beérkezett válaszok alapján. Ugyanakkor ez volt az a kérdés (Pontosan milyen utódlási kimenetet terveznek?), ahol kiemelkedő nagyságú, 39%-os válaszelkerülést tapasztaltunk. Mivel a válaszelkerülők csak ennél a kérdésnél tartózkodtak, megnéztük, hogy ez a csoport milyen válaszokat adott más utódlási kérdésekre. A cégvezető átlagéletkorát tekintve ők (58 év) pontosan az első, előkészítő (54 év), és a második, az utód kiválasztásának szakaszában lévő cégek ügyvezetői (61 év) között helyezkednek el. A cégvezető utódlás utáni szerepét illetően, illetve az utódlási folyamat lehetséges kihívásainak pontozásában majdnem teljesen azonos a válaszuk az első szakaszban lévőkkel. Ugyanakkor közel felük adott hírt kiválasztott utódról – ami viszont a második szakaszba sorolná őket – ha lenne egyértelmű utódlási kimenet, amely felé a családi vállalkozási rendszerük haladna.

Ezeket az információkat is összesítve a magyar családi cégek jó része az utódlási döntés előtt áll, de nem tudja, hogy mi legyen a választott kimenet és ki legyen az utód – ezeket a döntéseket pedig vélhetően az elengedés érzelmi nehézsége terheli meg a legjobban.

³ A társas-emocionális vagyont a REI-skálával (*REI* = Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession, Emotional attachment of family members, Identification of family members with the firm) mértük, amely a „korábbi” FIBER-skála (*Debicki és szerzőtársai, 2016, Berro-ne és szerzőtársai, 2012*) pontosított, és ennek nyomán rövidített változata (*Hauck és szerzőtársai, 2016*).

A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSI RENDSZER IRÁNYÍTÁSA

A családi vállalkozási rendszer irányításával kapcsolatban a második kérdőívben az irányítási rendszer által betöltendő alapvető funkciók (mint a vezetés, a kontroll, a tulajdonlás, és a család és vállalkozás közti kapcsolat rendezése és fenntartása – Gnan és mtsai. 2015) teljesülésének formáira és körülményeire kérdeztünk rá. Az adatok alapján a magyar családi vállalkozásoknál az irányítás professzionalizálódásának kettőssége bontakozik ki.

Egyrészt azt találtuk, hogy a vezetőség által tárgyalt témák (Dekker és mtsai. 2015) a vállalkozások professzionalizálódását tükrözik vissza: a leggyakoribbnak a pénzügyi tervezés, a készpénzforgalom tervezése és a minőségügyi menedzsment bizonyult. Ugyanakkor a szintén a professzionalizálódás egyik alapvető dimenziójának tekintett személyi ügyek más témákkal összehasonlítva kevésbé gyakran kerülnek terítékre a vezetőségi üléseken.

Másképp azt láttuk, hogy a családi vállalkozási rendszer irányításában kulcsszerepet betöltő családi tanácsok (olyan, a családtagok által alkotott munkacsoportok, melyek feladata a cég és a család kapcsolatának kialakítása és fenntartása) összemósódhatnak a szervezet formális irányítási testületeivel és döntéseket hoznak operatív céges ügyekben, stratégiai, vagy tulajdonosi kérdésekben egyaránt. Igaz, ez a látszólag a professzionalizálódás ellenében ható jelenség elsősorban az első generációs cégekre jellemző – ez az összekapcsolódás ezen a fejlődési fokon természetes, és hatékony döntési forma. A mintánkban szereplő többgenerációs cégeknél az első generációsokhoz képest az otthon tartott testületi ülések gyakorisága lecsökkent, és a különböző testületek jobban elkülönülnek egymástól.

Harmadrészt a vállalkozás és az egész családi vállalkozási rendszer hatékony működésének alapját a család vállalkozással kapcsolatos támogató hozzáállása adja, amelynek formáló és közvetítő fóruma a már említett családi tanács. A tanács két fő funkciót tölt be: ezek a család és a vállalkozás folyamatos összekapcsolása, illetve a cégben való hosszú távú családi kontroll megtervezése és biztosítása (ezeket írott és íratlan szabályok, esetenként a családi alkotmány szabályozza). A válaszok alapján a magyar családi vállalkozások családi tanácsai az előbbi, jelenbeli feladatuk ellátásában aktívak, ugyanakkor a második, hosszú távra szóló funkciójukat jelenleg nem képesek betölteni.

ÁTLAG ALATTI, ÉS ÁTLAG FELETTI GAZDÁLKODÁSI TELJESÍTMÉNYŰ CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

Ha összehasonlítjuk az átlag alatti, és az átlag feletti gazdálkodási teljesítményű családi vállalkozásokat, a feltárolt különbségek kivétel nélkül megegyeznek a nemzetközi családi vállalkozási szakirodalomban megjelenő, a kutatási eredmények alapján megfogalmazott gyakorlati javaslatokkal.

Az átlag feletti gazdálkodási teljesítményű családi vállalkozások esetében a családok érzelmiileg többre értékelik a vállalkozási tulajdonukat az átlag alattiaknál. A magasabb társas-emocionális vagyoneérték annak köszönhető, hogy e családok érzelmi kötődése a cégükhöz magasabb, (a céggel való identifikációs, illetve a dinasztikus aspirációs komponensek esetében nincs eltérés).

Az átlag feletti gazdálkodási teljesítményű családi vállalkozások nagyobb valószínűséggel rendelkeznek utódlási tervvel. Náluk a jelenlegi tulajdonos-vezetők többsége azt tervezi, hogy a vezetői posztból való visszavonulása után továbbra is a cégnél dolgozik, de az átlag alatti gazdálkodási teljesítményű csoporthoz képest kisebb arányuk szeretne bevonódni mind az operatív, mind a stratégiai döntéshozatalba – ez arra utalhat, hogy inkább képesek a vezetés és a vállalkozás érzelmi elengedésére. Az utódlási folyamat kihívásainak rangsorolása alapján inkább hajlamosak arra, hogy vezető szerepet töltsenek be a folyamatban, mintsem hogy passzív módon csak sodródjanak vele.

Az átlag feletti gazdálkodási teljesítményű családi vállalkozásoknál a családi vállalkozási rendszer határai rugalmasabbak: a vállalkozási működésbe bevont családtagok átlagos száma magasabb és a vezetésbe bevont nem családtagok (feltételezhetően külső szakértők) aránya is magasabb. A családi tanács munkája jobban elkülönül az operatív vezetőségi döntéshozataltól és a stratégiai döntéshozataltól. A családi tanácsokban gyakoribb a családtagok oktatása és informálása üzleti ügyekben, illetve a család és a vállalkozás kapcsolata

egészben véve is szabályozottabb. Az innovációs tevékenységüket illetően picit magasabb arányban jelezték új termék és szolgáltatás kifejlesztését, mint az átlag alatti gazdálkodási teljesítményű családi vállalkozások.

5. ÖSSZEGRZÉS

Kutatásunk és a magyar helyzet bemutatását a fontosabb eredmények kiemelésével zárjuk.

- A családi vállalkozások adják a gazdálkodó szervezetek többségét. Az általunk vizsgált népességben arányuk az adatok alapján 83,3% (de ez több okból is felülbecslésnek gondoljuk). A vállalati méretkategóriákat tekintve arányuk folyamatosan csökken a kisvállalkozásoktól a nagyok felé haladva.
- Magyarországon a családi vállalkozások gazdaságpolitikai jelentőségét nem önmagában a számosságuk adja, hanem jövőbeli szerepük: a gazdaság gerinceként a gazdasági növekedés egyik belső forrását adhatják.
- Képesek mikrovállalkozásból erős kisvállalkozássá fejlődni – ehhez a kulcs az, ha az alapító és házastársa/élettársa képesek a következő generációból egyre több családtagot bevonni az operatív munkába. Ez mind családi, mind gazdálkodási oldalról a legkedvezőbb kimenet.
- Kevésbé képesek a következő fejlődési ugrásra: a vezetőségbe a családtagok helyére/mellé külső szakértelmet bevonni. Ez különösen a kisvállalkozásból középvállalkozásba történő fejlődésnél lenne fontos.
- Az átlagosnál jobb gazdálkodási teljesítmény összefügg a nyíltabb családi és vállalati rendszerhatárokkal:
 - ez a csoport sikerebben von be családtagokat és külső szakértőket;
 - utódlásnál könnyebben engedik el érzelmileg a céget, és ebből fakadóan aktívan állnak az utódláshoz;
 - valamint pontosabban szabályozzák a család és a vállalkozás közti együttműködést és szétválasztást.
- A hazai családi vállalkozások jövőbeli fejlődésére árnyékot vet, hogy a családi vállalati rendszerükben jelenleg még sem formálisan, sem informálisan nem tölti be semmilyen mechanizmus a cég feletti családi kontroll hosszú távú tervezésének funkcióját.

IRODALOMJEGYZÉK

- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms, *Administrative Science Quarterly*, 49(2): 209-237.
- Audretsch, D. B., Hülsbeck, M. & Lehmann, E. E., (2013). "Families as active monitors of firm performance". *Journal of Family Business Strategy*, 4: 118-130
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research, *Family Business Review*, 25(3): 258–279.
- Carlock, R.S. & Ward, J.L. (2001). Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research, *Journal of Family Business Strategy*, 7(1): 47–57.
- Debrill, C., Memili, E. (2019). A Brief History and a Look to the Future of Family Business Heterogeneity: An Introduction. in: E. Memili, C. Debrill (szerk.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity Among Family Firms*, Palgrave MacMillan
- Decker, C., Heinrichs, K., Jaskiewicz, P., and Rau, S. B. (2017). What do we know about succession in family businesses? Mapping current knowledge and unexplored territory. In Kellermanns, F. W., Hoy, F. (eds.): *The Routledge Companion to Family Business*. New York and London: Routledge
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T. & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance, *Journal of Small Business Management*, 53(2): 516–538.
- Forgy, E.W. (1965). Cluster analysis of multivariate data: efficiency versus interpretability of classifications, *Biometrics*, 21: 768–769.
- Fraley, C., & Raftery, A.E. (2002). Model-based clustering, discriminant analysis and density estimation, *Journal of the American Statistical Association*, 97(458): 611-631.
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: practices, performance and research. In Melin, L., Nordqvist, M. & Sharma, P. (eds.): *The Sage Handbook of Family Business*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Gnan, L., Montemerlo, D. & Huse, M. (2015). "Governance systems in family SMEs: the substitution effects between Family Councils and corporate governance mechanisms". *Journal of Small Business Management*, 53(2): 355–381
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prüggl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale, *Journal of Family Business Strategy*, 7: 133-148.
- Holt, D., Pearson, A.W., Carr, J.C., & Barnett, T. (2017). Family Firm(s) Outcomes Model: Structuring Financial and Nonfinancial Outcomes Across the Family and Firm, *Family Business Review*, 30(2): 182–202.
- Huang, Z. (1998). Extensions to the k-Means Algorithm for Clustering Large Data Sets with Categorical Variables. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 2: 283-304.

- Kása, R., Radácsi, L. & Csákné Filep, J. (2017). Családi vállalkozások Magyarországon. BGE Budapest Lab Working Paper Series, Budapest: BGE Budapest Lab
- Kodinariya, T., & Dan Makwana, P.R. (2013). Review on Determining of Cluster in K-means Clustering, *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 1: 90–95. □□□□□□
- Kuczi, T. (1997). A vállalkozás családi erőforrásai - családi vállalkozások. In: Laczkó Zsuzsa (szerk.), *Családi vállalkozások Magyarországon*. Budapest: SEED Alapítvány, Budapest. 17-51 o.
- Málovics É., Vajda B. (2012). A családi vállalkozások főbb problémái. In: Bajmócy Z, Lengyel I, Málovics Gy (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. Szeged: JATEPress Kiadó, 378-393. o.
- Mirkin, B. (2011). Choosing the number of clusters. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 1(3): 252-260
- Sharma, P. (2006). An overview of the field of family business studies:: current status and directions for future research. In K. Smyrnios, P. Poutziouris, & S. Klein (szerk.), *Handbook of research on family business* (25–55. o.). Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Stanley, L., Kellermanns, F.W., & Zellweger, T. (2017). Latent profile analysis: understanding family firm profiles, *Family Business Review*, 30(1): 84-102.
- Van Essen, M., Carney, M., Gedajlovic, E.R., & Heugens, P.P.M.A.R. (2015). How does family control influence firm strategy and performance? A Meta-analysis of US publicly listed firms, *Corporate Governance: An International Review*, 23(1): 3-24.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23, 851-868.
- Zellweger, T., Nason, R., Nordqvist, M., & Brush, C.G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective, *Entrepreneurship Theory and practice*, 37(2): 229-248.

