

„FONTOS, HOGY MI CSALÁDI CÉG VAGYUNK?”

– CSALÁDI VÁLLALKOZÁSI IDENTITÁS ÉS TELJESÍTMÉNY

“IS IT IMPORTANT THAT WE ARE A FAMILY FIRM?”

– FAMILY FIRM IDENTITY AND PERFORMANCE

A családi vállalkozási identitás fogalma, mint a családi és a céges identitás integrációja olyan elméleti eszközt kínál, amellyel jobban megérthetjük, hogy a családi jelenlét milyen hatást gyakorol a cég életére. Elméleti és gyakorlati jelentősége ellenére a családi hatás, a családi vállalkozási identitás és a cég teljesítménye közti feltételezett kapcsolatot eddig empirikusan még nem igazolták. A cikk 250 magyarországi családi KKV mintáján teszteli ezt a feltételezett összefüggést korrelációs, lineáris és logisztikus regressziós, valamint instrumentális változó elemzés segítségével. Az eredmények azt mutatják, hogy nincs általános, egymást erősítő kapcsolat a fenti három fogalom között. A vállalat magasabb gazdálkodási teljesítménye sem fokozza a családi vállalkozási identitást. Egyedül a családon belüli utódlási szándék és a gazdálkodási teljesítmény között figyelhető meg gyenge erősségű összefüggés, ahol a családi vállalkozási identitás közvetítő szerepet játszik. A cikk áttekinti a lehetséges elméleti és gyakorlati következtetéseket.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, szervezeti identitás, családi vállalkozási identitás, családiség

The concept of family firm identity, as the integration of family and firm identity offers a powerful theoretical tool which can increase our comprehension regarding how the presence of family owners can exert an impact on firm's life. Despite its theoretical and practical importance, the assumed relationship between the influence of family in the firm, family firm identity and firm performance lacks empirical validation. This paper tests these relationships on a sample of 250 Hungarian SMEs by correlation, with linear and logistic regression calculations and instrument variable analysis. Results show that there is no general enhancing, positive connection between FFI and business performance, and family influence and FFI. Findings also suggest that higher company performance does not reinforce FFI either. A weak relationship has been observed only between succession intentions and performance, where FFI plays a mediatory role. The paper concludes with a discussion of possible theoretical and practical implications.

Keywords: family firm, organizational identity, family firm identity, familiness

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:

A szerző ezúton mond köszönetet Dr. Vékás Péternek, a BCE adjunktusának az adatok elemzésében nyújtott segítségéért. The author is grateful to Dr. Péter Vékás, for his assistance in data analysis.

Szerző/Author:

Dr. Wieszt Attila, tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem, (attila.wieszt@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.07. 21-én, javítva: 2019.09. 25-én, elfogadva: 2019.10. 21-én.

This article was received: 21.07.2019, revised: 25.09.2019, accepted: 21.10.2019.

A negyedik ipari forradalomnak nevezett gazdasági és társadalmi átalakulás alapját azon változások adják, amelyek a digitalizációra, valamint a vállalati értékteremtő folyamatokból származó adatok széles körű megosztására épülnek (Nagy, 2019). Ezen technológiai változások

kapcsán értékelődött fel a termelési és szolgáltatási egységek kulturális önazonossága, a közös identitás megléte. Hiszen ez fontos feltétele annak, hogy az alkalmazott digitális technológiák és eljárások, valamint a nagyszámú, mindenki által hozzáférhető adat valóban a hatékonyság,

és a vállalati teljesítmény növekedéséhez vezessen (Akerlof & Kranton, 2000; Mujib, 2017). A családi vállalkozási kutatásokban az identitás fogalma nemcsak azért hasznos, mert a cég sikerességének újabb tényezőit azonosíthatjuk a segítségével, hanem mert arra is alkalmas, hogy a kontrollt gyakorló család befolyásának csatornáit az eddigieknél mélyebben feltárjuk.

A családi vállalkozási kutatások egyik fő kutatási fókuszja az, hogy a családi kontextus és a közvetlen családi befolyás hogyan hat a vállalkozás működésére és teljesítményére. A több évtizedes, gazdag kutatási eredmények alapján (Anderson & Reeb, 2004; Gómez-Mejía, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007; Holt, Pearson, Carr, & Barnett, 2017) elfogadott, hogy a család általánosságban pozitív hatást gyakorol a cég teljesítményére (Pindado & Requejo, 2015). Azonban azok a folyamatok, amelyek révén ez a befolyás tényleges pozitív hatásra bontható, összetettek (Audretsch, Hülsbeck, & Lehmann, 2013), és még nem ismerjük őket a maguk teljességében (De Massis & Foss, 2018).

A családívállalkozás-identitás (a továbbiakban: CSVI) a család- és cégidentitás integrációjából fakad (Botero, Spitzley, Lude, & Prügl, 2019). A fogalom erőteljes, kettős elméleti eszközt kínál annak kutatására, hogy miként hat a családi tulajdonosok jelenléte a cég életére. Elsőként is, azzal, hogy a családi és a céges identitás egyesítése összekapcsolja a család jellemzőit a cég szervezeti kontextusával. Más szavakkal, új csatornát hoz létre, amellyel a családíság („familiness” – Habbershon & Williams, 1999) és a családi befolyás a vállalatban (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010) az elmélet oldaláról megragadható. Másodsorban a fogalom új kereteket is ad olyan sajátos gazdálkodási képességek vizsgálatára, amelyek a családi tulajdonlásból fakadnak, és amelyek a családi cégek számára lehetséges versenyelőnyt biztosítanak a nem családi vállalkozásokkal szemben. Ilyen a családi vállalati márkáépítés, a CSR-tevékenység, a cég külső imázsának kialakítása, és a „családi céges” mivolta épülő szervezeti identitás (Binz Astrachan, Botero, Astrachan, & Prügl, 2018).

Bár a szakirodalom szerint a családi cég identitása pozitív és negatív módon is hat a családi cég szervezeti és pénzügyi teljesítményére, összességében a hatását pozitívnak tekintik (Beck, 2016; Almási, 2014).

Elméleti és gyakorlati jelentőségük ellenére, a szerző legjobb tudása szerint, ezeket a feltételezéseket eddig empirikusan nem igazolták a nemzetközi családi vállalati szakirodalomban. Ezért a tanulmány célja, hogy megvizsgálja egyrészt a családi befolyás és a családi vállalkozási identitás, másrészt a családi vállalati identitás és a cég teljesítménye közötti feltételezett összefüggést. A kutatási kérdés ennek megfelelően: van-e kapcsolat a családi befolyás és a családi vállalkozási identitás között, illetve a családi vállalkozási identitás és a cég teljesítménye között?

A fenti kérdések vizsgálatához a kutatás – követve a családi vállalati szakirodalmat –, a CSVI fogalmát szervezeti identitásként (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994) értelmezi, a családi befolyást pedig a családíság („familiness”) változóinak bevonásával vizsgálja, az erőforrás-alapú elmélet (Habbershon & Williams, 1999; Hab-

bershon, Williams, & MacMillan, 2003) keretében, egy 250 elemből álló, magyarországi családi tulajdonú kis- és középvállalkozási mintán.

A tanulmány a következők szerint épül fel. Elsőként a szervezeti identitáselméletet tekinti át. Ezt követi a családi vállalati identitás fogalmának bevezetése és definiálása. Ezután bemutatja, hogy a CSVI milyen módon járulhat hozzá a cég teljesítményéhez, vagy foghatja azt vissza, és hogyan kapcsolódik a CSVI a családi jelenlét hatásához. A harmadik fejezetben ismerteti a kutatás módszertanát, valamint a korrelációs, lineáris és logisztikus regressziós számítások, illetve az instrumentális változókkal folytatott elemzések eredményét. A tanulmány az eredmények kiértékelésével, a korlátozások és a lehetséges jövőbeni kutatási irányok tárgyalásával zárul.

Elméleti keretek és hipotézisállítás

Szervezeti identitás és családi vállalati identitás

A szervezeti identitás egy szervezet tagjainak a kognitív képe (Scott & Lane, 2000) a központi jelentőségű, a szervezetet másoktól megkülönböztető, és tartósan jelen lévő („central”, „distinctive”, „enduring”) szervezeti jellemzőkről (Stuart & Whetten, 1985). Központi jelentőségük a szervezet versenytársaival szembeni sajátosságaiban rejlik, tartós jellegük pedig a szervezet időbeli folytonosságából ered (Mujib, 2017). A szervezet tagjai közt az identitás tartalmáról és érvényességéről létezik valamilyen szintű konszenzus, amely szerint a szervezeti résztvevők közösen értelmezik a világukat – a tagok objektíven meg tudnák fogalmazni ezeket a jellemzőket, de szubjektív módon jutnak el hozzá, internalizálják a közös interakciókban használt jellegzetességeket (Scott & Lane, 2000). A tagok kommunikációja és viselkedése révén ezt a szervezeti identitást a külső érdekeltek széles körben megismerik és elfogadják (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010), így akár szervezeti jó hírnévvé is átalakulhat (Scott & Lane, 2000).

A CSVI mint szervezeti identitás, definíció szerint azt jelenti, hogy egy cég családi vállalkozásként írja le saját magát (Carney, 2005). Habár részben a családi befolyásban gyökerezik, az üzleti és a tulajdonosi rendszerek identitási és kölcsönhatása szintén fontos szerepet játszik a CSVI keletkezésében (Beck, 2016). A CSVI létrejötte nem lineáris folyamat, és nem jelent teljes identitásbeli összeolvadást: a családi és az üzleti identitás bizonyos területeken elválik egymástól, más területeken viszont integrálódik (Sundaramurthy & Kreiner, 2008). Az integráció mértéke a tulajdonosok sajátosságaitól (Miller, Breton-Miller, & Lester, 2011), a család és a cég értékeitől és meggyőződéseitől, valamint a családi vállalati rendszert körbevevő kontextustól függ (Beck, 2016; Sundaramurthy & Kreiner, 2008).

Klein szerint a család típusa (az általa alkalmazott kategóriák: nukleáris, kiterjesztett, patchwork, többgenerációs rokonsági család) szintén fontos moderátortényező, amely akadályozhatja vagy támogatja a családi és üzleti identitások összeolvadását (Klein, 2008). Az integrációt elősegítő további elem lehet a cég és a család közös törté-

nete: az idő előrehaladtával a családtagok folyamatos bevonódása az üzleti tevékenységbe, a stratégiai irányításba és a tulajdonosi kérdésekbe a családtagok mindennapi életének részévé válik. Ez a hatás erősebb lehet, ha a vállalat a család nevét viseli („epynomious firm”), mivel ebben az esetben mind a belső, mind a külső érdekeltek könnyebben hozzák kapcsolatba a tulajdonos családot azzal, ami a vállalatnál történik. A családtagok azért is azonosulhatnak a vállalkozással, mert nehéz elhagyni a céget és kilépni abból a helyzetből, amelynek családtagként maguk is szerves részei. A formális kilépés valószínűleg egyrészt a juttatások és jövedelmek elvesztését jelentené, másrészt a tulajdonlásból való kilépés mind családi, mind vállalkozási, mind jogi-tulajdonosi oldalról általában nehézségekkel valósítható meg. Ezen túlmenően, családtagnak és tulajdonosnak lenni a cégben fontos részét képezi a családtag saját személyes közösségi identitásának, amelyet az alkalmazottakhoz, a beszállítókhoz, a vevőkhöz és a helyi lakóközösséghez fűződő személyes kapcsolataiban él meg. Túl a fentiekén, Beck (2016) a jó hírnév pozitív hatására hívja fel a figyelmet, mint amely megerősítheti a családi és üzleti identitások integrációját. Ha a cég gazdaságilag sikeres, vagy pozitívan járul hozzá annak a közösségnek a fejlődéséhez, ahol működik, ott a saját identitás vagy kollektív, a családi identitás összekapcsolása a cég identitásával erősítheti a családtagok önbecsülését.

Az identitások integrációjához hozzájáruló tényezők listájának a végső érvét maga a szervezeti identitáselmélet szolgáltatja: a szervezeti identitáselméletben a szervezet és a tagok saját társadalmi identitása kölcsönösen és reciprok módon összekapcsolódik. Emellett a szervezeti identitás valószínűleg központibb és fontosabb helyet foglal el a menedzserek és a vezetők szociális öndefiníciójában, mint a többi szervezeti résztvevő enjében (Scott & Lane, 2000). Ez arra utal, hogy a családi vállalkozások, ahol a menedzserek és a vezetők nagyobb valószínűséggel családtagok is, jobban ki vannak téve a személyes és a társadalmi identitás (beleértve a családi identitást is), valamint a vállalati identitás összekeveredése által kiváltott hatásnak.

Bár erőteljes, magából a családi vállalkozási létéből fakadó tényezők sarkallják a családokat a céges és a családi identitás összeolvasztására, az integráció nem szükségszerű (Zellweger, Nason, Nordqvist, & Brush, 2013). Számos példa akad arra is, hogy egy üzleti vállalkozásban domináns kontrollal rendelkező család tudatosan választja azt a lehetőséget, hogy elkülöníti magát a cégtől, és nem vegyíti a családi és a céges identitást.

Összességében tehát nem a két identitás közötti teljes egyezés tekinthető kívánatosnak. Sokkal fontosabb az, hogy az átfedésük mértékének változatossága a családi vállalkozások heterogenitását (Dibrell & Memili, 2019) tükrözi vissza – így a CSVI értékes fogalom lehet sokaságuk vizsgálatában és teljesebb megértésében.

A családi vállalkozási identitás és a családíság

Az erőforrás-alapú elmélet az egyik legjelentősebb elméleti perspektíva a gazdálkodástudományi kutatásokban. Az elmélet a cég erőforrásait és teljesítményét köti össze. Kiinduló feltételezése alapján egy cég versenyelőnyét

annak komplex, immateriális és dinamikus erőforrásai és képességei, valamint ezek konfigurációi adják. Az erőforrás-alapú elméletet családi cégekre alkalmazva azt mondhatjuk, hogy ezek a cégek a család és az üzlet egymásra hatása révén olyan erőforrásokkal rendelkeznek, amelyek az adott családi, illetve a specifikus piaci környezet miatt egyediek, és más vállalatok által nem imitálhatók. Ezeket a család bevonásából fakadó erőforrásokat nevezi Habbershon és Williams „családíságnak” („familiness”). Elméletükben a „családíság” erőforrásai aztán olyan vállalati képességek kialakításához szolgálnak forrásul, amelyek versenyelőnyt biztosíthatnak a cég számára (Habbershon et al., 2003).

A családi vállalati kutatásokban a családi hatást számos dimenzió mentén mérték és elemezték, többek között a családi bevonódás jellege és a családtagok magatartása (Chua et al., 1999; Pearson et al., 2008), a családtagok értékei és céljai (Holt et al., 2017), a család pénzügyi és szociális tőkéje és a család nem-pénzügyi törekvései (Danes et al., 2009; Sirmon & Hitt, 2003), valamint a családi irányítás megléte és komplexitása (Audretsch et al., 2013; Suess, 2014) mentén.

Ezek közül jelen tanulmány a családi hatás mérésének arra a két hagyományos dimenziójára koncentrálna, amelyekkel a családíságot magyarázzák: a családi bevonódás alkotórészeit (components of involvement), és a családi bevonódás lényegét (essence of involvement) vizsgáló megközelítésekre. Mindkettő esetében a családi hatás jellegének a megragadása és leírása a cél. Míg azonban a bevonódás alkotórészeit tekintő megközelítés (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005) a családi jelenlét megfigyelhető elemeit tekinti, és a családi tulajdonlás, ellenőrzés és menedzselés mértékére koncentrálna, addig a bevonódás lényegét vizsgáló megközelítés a céget irányító családtagok magatartását, a magatartás értékrendi alapjait, a család transzgenerációs szándékait vizsgálja és helyezi a középpontba (Chua, Chrismann, & Sharma, 1999; Pearson, Carr, & Shaw, 2008). Az előbbi feltételezi, hogy egy család már pusztán a jelenlétével egyedi erőforrásokat generál a cég számára, és a bevonódás foka megmagyarázza a családi vállalkozások eltérő teljesítményét és stratégiai választásait (Zellweger et al., 2010). Ez a feltételezés könnyen alkalmazhatóvá teszi kutatási szempontból, mert így a családi hatás jól operacionalizálható és közvetlenül mérhető, például a családi tulajdonrész mértékével, az alkalmazottként, vagy stratégiaalkotásba bevont családtagok számával, vagy arányával, a bevont családi generációk számával, vagy a családi ügyvezető jelenlétével.

Az utóbbi megközelítés ugyanakkor abból indul ki, hogy nem a családtagok formális jelenléte számít, a cég versenyelőnye a családtagok tényleges magatartásából származik (Chua et al., 1999). A családtagok jelenléte helyett értékrendjük, szándékaik és a tényleges magatartásuk adják a vállalkozás erőforrásainak, és az arra épülő képességek alapját (Danes, Stafford, Haynes, & Amara-purkar, 2009). Bár az ebben az értelemben vett családi hatás nehezebben operacionalizálható, ez a megközelítés kiegészíti az előbbit, segítségével pontosabban felmérhető a család vállalati befolyásának terjedelme és erőssége.

A CSVI, mint a családi befolyás egy lehetséges harmadik dimenziója, kiegészíti a fenti két megközelítést (f., 2010). Mert túl a jogi és fizikai jelenlétén, vagy a családtagok vállalkozásban mutatott viselkedésén és annak hatásán, a fogalom alapjaiban ragadja meg azt, hogy a család mit gondol a cégről, a család életében milyen szerepet szán neki, illetve hogyan akarja ezt bemutatni a belső és külső érintetteknek.

Fontos megjegyezni azt is, hogy a CSVI elméleti háttérét adó szervezeti identitáselmélet is úgy kezeli ezt az identitást, mint amely önmagában erőforrást jelent a szervezet számára. Albert és társai szerint a szervezeteknek azért van szükségük saját identitásra, mert ennek segítségével a szervezet alcsoportjai hatékonyan képesek kommunikálni és együttműködni egymással és a külső szereplőkkel (Albert, Ashforth, & Kranton, 2000). Más kutatók azt hangsúlyozzák, hogy a szervezeti identitás hozzájárul a szervezet folyamatosságához (Mujib, 2017; Scott & Lane, 2000).

Hipotézisek kidolgozása

A családi vállalkozási kutatásokban a CSVI fogalmát két kutatási témához kapcsolódóan alkalmazzák. Az első téma keretében azt vizsgálják, hogyan jelenik meg a családi befolyás a vállalatnál. A második téma ezt az identitást (ha egyáltalán létezik) megpróbálja összekapcsolni a vállalat gazdasági teljesítményével.

Az első téma a családi vállalkozási kutatások lényegét érinti, és a CSVI-t a családisággal és a társas-emocionális vagyonnal foglalkozó szakirodalommal társítja. Ahogy azt fent bemutattam, a családiság irodalmán belül az erőforrás-alapú nézet kereteit használva a CSVI nem más, mint a tulajdonos családtól származó egyedülálló erőforrás, ami a szervezeti képességeken keresztül versenyelőny forrása lehet a családi vállalkozások számára (Habbershon & Williams, 1999; Botero et al., 2019). Ez a kutatási irány a CSVI-t a családi befolyás egy újonnan feltárt csatornájának tekinti, túl azon, amit már ismerünk, például a családi bevonódás alkotórészeire, és a családi bevonódás lényegére koncentrálnak megközelítésekből (Zellweger et al., 2013). Ami a társas-érzelmi vagyonnal kapcsolatos kutatásokat illeti, az elmélet a családtagok céggel való azonosulását (vagyis magát a CSVI-t) a nem pénzbeli vagyont az egyik fő dimenziójaként kezeli (Anglin, Reid, Short, & Zachary, 2017).

A második kutatási irány azon a feltételezésen alapul, hogy a CSVI hatást gyakorol a családi cég gazdasági teljesítményére. Bár ugyanazzal a CSVI fogalommal dolgozik, mint az előző, a kutatások jórészt csupán a szervezeti identitás elméletén alapulnak. Nem nézi, honnan származik a CSVI, hogyan alakult ki, hanem adottnak veszi azt, és elsősorban arra koncentrál, hogy a családi cég márkás és imázsépítő tevékenysége hogyan használhatja ki, hogyan kezelje megfelelően ezt az identitást.

Ez a cikk mindkét fenti kutatási irányt integráltan alkalmazza: hipotetikus elméleti modelljében összekapcsolja az első irány kiindulópontját, a családi hatást a második irány végpontjával, a cég teljesítményével, a kettő közt moderátor szerepet betöltő CSVI segítségével.

A CSVI és a cég gazdasági teljesítménye

A szakirodalom egybehangzó véleménye szerint a családi és az üzleti identitás integrációja növeli a cég teljesítményét (Matherne, Kirk Ring, & McKee et al., 2011; Milton, 2008).

A pozitív, támogató hatás mögött egyes szerzők a családi cégek működésében a kapcsolatok fontosságára, a megbízható légkörre és a külső és belső érdekeltekkel fennálló személyes kötődésekre hivatkoznak, ami csak akkor aknázható ki, ha van egy erős családi vállalkozási identitás, amelyet a cég igyekszik fenntartani és ápol (Binz Astrachan et al., 2018). Egyes kutatók a CSVI-t családi vállalkozási imázként (Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger, & Barnett, 2010) vizsgálták – ebben az esetben az identitás összekapcsolódik a cég külvilág felé folytatott márkaimázs kommunikációjával (Botero, Astrachan Binz, & Calabró, 2018). Az identitás így a márkaimázs keresztlül járul hozzá a piacépítéshez és a pénzügyi teljesítmény növeléséhez (Botero et al., 2019).

Zellweger és társai (2010) – az erőforrás-alapú elmélet alkalmazásával – olyan külső és belső előnyöket azonosítottak, amelyek összekötik a CSVI-t a cég versenyképességével. A belső, szervezeti belüli előnyként említik, hogy amint az erős közös identitás internalizálódik a cég vezetőiben, az belső motivációt, nem pénzügyi ösztönzöt adhat ahhoz, hogy mindenki a legjobbat hozza ki magából a munkahelyén, elősegíti a személyes és a céges elképzelések és célok összehangolását. Szervezeti szinten pedig erősíti a vezetőségben az összetartozás érzését. A fenti gondolatmenet a családtag és nem családtag vezetőkre egyaránt érvényes (Zellweger et al., 2013).

A külső előnyök közt elsőként a CSVI-ból származó márkáépítési gyakorlatot érdemes említeni. Mert családi vállalkozási márkáépítésük egyben jelzésként is szolgál a piaci szereplők felé: ők egy családi vállalkozás, akik a szereplőkkel való viszonyukban a személyes kapcsolatokra, a bizalomra és a lojalitásra építenek. A márkáépítés nyomán kialakuló pozitív családi vállalkozási imázs és vevői elkötelezettség elősegítheti, hogy új termékeiket és szolgáltatásaikat alacsonyabb költséggel vezessék be a piacra (Binz Astrachan et al., 2018). Második lehetséges külső előnyként említhető, hogy ha a család valamilyen mértékben azonosul a vállalkozással, az kiegészíti a cég azon stratégiai orientációját, amely családi vállalkozásokra jellemző: a rövid táv helyett a hosszú távra és a fenntartható üzleti gyakorlatra fókuszálást. Mert ez azt eredményezheti, hogy létrejön egy, az eredeti családnál szélesebb, a külső és belső érdekeltekből álló, „kiterjesztett” család, akik támogatják a cég alapelveit, az ügyfélközpontúságot, az ügyfelek iránti lojalitást, a bizalomra épülő kapcsolatok fenntartását. Ez pedig erősíti a vállalat piaci és közösségi beágyazottságát, amely aztán számos formában ölthet testet. Például abban, ahogyan a külső érdekeltek a vállalkozás egy-egy új üzleti kezdeményezését támogatják. Ha a család testesíti meg a vállalatot, az segít a cégnek pénzügyi források megszerzésében, akvizíciós célpontok vonzásában, illetve ügyfelek megszerzésében és megtartásában is (Zellweger et al., 2010).

A pozitív hatásokon túl a kutatók olyan lehetséges tényezőket is azonosítottak, amelyek szintén a CSVI jelenlétéből fakadnak, de inkább kihívást jelentenek a cég számára (Beck, 2016). Elsőként, ha a CSVI-hez kapcsolódó családi vállalkozási arculat része a vállalat imázsának, akkor ez a külső érdekeltek részéről feltehetően nemcsak a pozitív, hanem a negatív sztereotípiákat is előhívja, amelyek szerint ezeknek a cégeknek gyenge az innovációs, változási, növekedési és új piacra lépési képességük. A róluk szóló kognitív képük pedig befolyásolja azt, hogy ezek a külső érdekeltek hogyan tervezik az együttműködést a céggel. Második, potenciálisan inkább negatív hatású tényező abból fakad, hogy a szervezeti identitás annak is keretet ad, hogy a belső érdekeltek hogyan gondolkodnak magukról. Egy egységes, pozitív családi vállalkozási imázs konformitási, a csoportnak való megfelelési nyomást gyakorolhat mind a családra, mind pedig a vállalatra (Kets de Vries, 1993). Ezzel fokozhatja a csoportgondolkodás veszélyét a felsővezetői csapatban (Sundaramurthy & Kreiner, 2008). Ebből fakadóan a család a vállalkozást illetően mintegy manipulálhatja a családhoz nem tartozó érdekelteket annak érdekében, hogy az általuk elképzelt családi vállalkozási imázst fenntartsák (Chrisman et al., 2005).

Mindent egybevéve, a CSVI meglétéből adódó lehetséges kihívások ellenére a kutatók egyetértenek abban, hogy a családi és a céges identitás integrációjának „nettó hatása” pozitív, azaz általánosságban kedvező hatású (Beck, 2016; Botero et al., 2019). Bár a szakirodalomban vannak empirikus megállapítások kvalitatív, esettanulmányi kutatások nyomán, amelyek bizonyítani látszanak a korábban feltételezett pozitív hatást, nem végeztek kvantitatív kutatást azzal a céllal, hogy teszteljék a kapcsolat jellegét a CSVI és a cég teljesítménye között.

A kutatásom elfogadja, hogy a CSVI meghatározza az üzleti teljesítményt, és azzal kíván hozzájárulni ennek a hipotézisnek az általános bizonyításához, hogy kvalitatív kutatás során validálja a feltételezett pozitív kapcsolatot egy magyarországi családi vállalkozási mintán. A fent megfogalmazott hatások alapján a hipotézis kettős, két állítást tartalmaz: először is azt, hogy lehetséges összefüggés a CSVI és az üzleti teljesítmény között. Másodszor pedig, hogy az összefüggésükön túl a CSVI pozitív hatással is van a társaság üzleti teljesítményére.

H11: Pozitív korreláció áll fenn a CSVI és az üzleti teljesítmény között.

H12: Az CSVI pozitív hatással van a vállalat üzleti teljesítményére.

Családiság, családi vállalkozási identitás és vállalati teljesítmény

A családi vállalkozásokról szóló szakirodalomban széles körben elfogadott, hogy a CSVI azt mutatja, a cég saját magát vajon családi vállalkozásnak tekinti-e, továbbá a családi és a vállalati identitás integrációja növeli a cég teljesítményét. A CSVI emellett a családi befolyás egyik megjelenési formája is egyben, hiszen ez az identitás a család sajátosságait is magába sűríti és visszatükrözi. Ezzel pedig az eddigiektől különböző,

új módot kínál számunkra a családi befolyás jellegének megértésére.

Fontos ugyanakkor látni, hogy a CSVI nem egyszerűen egy újabb eszköz a családi befolyást megragadni kívánó fogalmak listáján. Jelen tanulmány ezek közül a fogalmak közül a két legalapvetőbbet alkalmazza, a családi bevonódás alkotórészeinek és a családi bevonódás lényegének megközelítését. A CSVI egy pontban mindkettőtől különbözik abban, hogy a családi vállalkozási identitás nem létezik önmagában, pusztán egy domináns kontrollt gyakorló család jelenlétéből következően. Ahogyan a definíciójában is szerepel, két alrendszeri identitás integrációját képviseli, és mint ilyen, a család és az üzleti alrendszer közötti határok egy strukturális jellemzője, azok állapotát és természetét tükrözi vissza (Distelberg & Blow, 2011). Ebből következően nem kiegészíti a családtagok jelenlétét és az üzleti alrendszerrel szemben/kapcsolatban mutatott viselkedésüket. Az alrendszerek struktúrájában (von Schlippe & Frank, 2013) sokkal inkább egyfajta kapuóri, „membrán” mechanizmusként szolgál, amely közvetíti a családi rendszerből fakadó dinamikák hatását. Nem önmagában képvisel egyfajta családi dinamikát, nem is a családi befolyásgyakorlás egy közvetlen módja. Ehelyett megmutatja, hogy mennyire erős és átjárható a határ a családi és az üzleti alrendszerek között.

Az elképzelés, hogy a CSVI az alrendszerek határaihoz kapcsolódik, semmiképpen sem új. A CSVI határtartási mivoltáról beszéltek azok a kutatók, akik az egymásnak ellentmondó családi és céges identitások ütközéséről és változásáról írtak, mint amely folyamat persze bizonyos fokú integrációba torkollik. Shepherd és Haynie (2009) bevezetett egy külön családi vállalkozás meta-identitást, amelyről azt feltételezik, hogy képes kezelni a családi és üzleti identitásokból fakadó konfliktusokat. Amikor Sundaramurthy és Kreiner (2008) a családi és az identitások integrációját vizsgálták, akkor az integráció folyamatát az alrendszerek határainak keretében vizsgálták, és kiemelték a határok átjárhatóságának fontosságát az integráció során. Distelberg és Blow (2011) azt vizsgálták, hogy a határok erőssége hogyan támaszt jellegzetes kihívásokat a családi vállalkozások számára. Von Schlippe és Frank (2013), Distelberg és Sorenson (2009), illetve Distelberg és Blow (2011) azt állapították meg, hogy „az alrendszerek közötti erőforrás-áramlást és az erőforrások felhasználását nemcsak a családi vállalkozás rendszerének az értékei befolyásolják, hanem az alrendszerek közötti határok erősségei is” (Von Schlippe & Frank, 2013, p. 387).

Összeségében tehát ez a tanulmány az elméleti modelljében a CSVI-t kettős szerepbe helyezi: a CSVI itt egyszerre fejezi ki a család és a vállalkozás közti határok jellemzőit, és a határhúzás aktusában egyszerre képviseli a családi befolyás jellegzetességeit. Tehát a tanulmány egyrészt azt feltételezi, hogy a CSVI megsűríti ezt a közvetlen családi befolyást, azaz módosítja a családi befolyás érvényesülésének mértékét (Distelberg & Blow, 2011). Másrészt felteszi, hogy a CSVI önmagában is ebből a családi befolyásból származik – mert a CSVI a család és a vállalkozás közti közös határhúzás eredménye, ami a család döntése. Ezért feltételezhető, hogy a határhúzási

döntés kapcsolódik és pozitív kapcsolatban áll a családi befolyás, a családíság eredeti tényezőivel.

A fentiek ellenőrzésképpen két feltételezést kell megvizsgálni. Egyrészt a CSVI és a másik két, családi befolyási megközelítésből származó tényezők közötti feltételezett korrelációt. Másrészt a CSVI feltételezett közvetítő jellegét a két megközelítésből származó családísági tényezők és a cég teljesítménye között.

H21: Pozitív korreláció áll fenn a CSVI és családi bevonódás alkotórészeire vonatkozó megközelítés tényezői között.

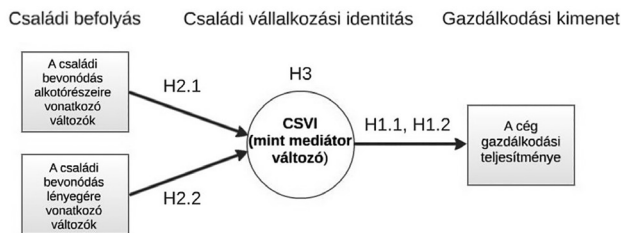
H22: Pozitív korreláció áll fenn a CSVI és a családi bevonódás lényegére vonatkozó megközelítés tényezői között.

H3: A CSVI közvetíti a családi bevonódás alkotórészeire és lényegére vonatkozó megközelítések hatását a vállalkozás üzleti teljesítményére.

A hipotézisek összefoglalása az 1. ábrán látható.

1. ábra

A hipotézisek összefoglalása



Módszertan

Adatgyűjtés és mintavétel

Egy országos szintű, magyar adatfelvétel adatait használtam, amelyet 2017. szeptember és 2018. január között végzett a Budapesti Corvinus Egyetem Családi Vállalkozási Központja Budapesten (Wieszt & Drótos, 2018). A kutatás a sokaság heterogenitására összpontosított két kérdőívet használva. Az első, rövidebb kérdőív a családi vállalkozások hagyományos, "fekete doboz" modelljét alkalmazta – vagyis a családi hatás bemenetét kötötte össze az üzleti teljesítmény kimenetével (Stanley et al., 2017; Anderson & Reeb, 2004). A második, hosszabb kérdőív a "fekete doboz" belső folyamataira összpontosított (Holt et al., 2017), olyan témákra koncentrálna, mint a nem-pénzügyi jellegű családi célok (Hauck, Suess-Reyes, Beck, Prügl, & Frank, 2016), az utódlási folyamatok (Decker, Heinrichs, Jaskiewicz, & Rau 2017), a családi és a vállalatirányítás (Gersick & Feliu, 2014), illetve kisebb mértékben a professzionalizálódás (Dekker, Lybaert, Steijvers, & Depaire, 2015).

A kutatás alanyai olyan magyar családi vállalkozások voltak, amelyek 2016-os éves árbevétele 80 millió és 150 milliárd forint között mozgott, kizárva a pénzügyi szolgáltatókat és egyéni vállalkozókat. A telefonos adatfelvételt végző cég, a TÁRKI a magyar gazdálkodási szervezetekre cégméret (létszám és árbevétel) alapján reprezentatív, és a feltételek alapján szűrt adatbázist vá-

sárolt, és az ebből vett véletlen mintán vett fel számítógéppel támogatott telefonos interjúkat.

A kutatás olyan, a családi bevonódás alkotórészeire (Chrisman et al., 2005) és a bevonódás lényegén (Chua et al., 1999) alapuló elméleti, és operacionalizált definíciót alkalmazott, amely a szakirodalomban a 2000-es évek közepétől tradicionálisnak számít és elterjedt (Sharma, 2006; Zellweger et al., 2010).

Az elméleti definíció szerint családi vállalkozásnak tekintünk egy céget, ha a tulajdonos család domináns kontrollt gyakorol a cég felett, és ezt a kontrollt a család hosszú távon, generációkon keresztül fent kívánja tartani (Zellweger et al., 2010). Ez a definíció önmagában egyesíti azt a két szempontot, hogy a családi hatás megfogható objektív, formális kritériumokkal (formális, vezető-ellenőrző pozíciókban jelen vannak-e), illetve informális, de legalább olyan erős hatású kritériumokkal (a családnak milyen szándékai vannak a céggel, mennyiben kötődnek hozzá, a családi értékek mennyiben jelennek meg a gazdálkodásban). Az ebből következő, általuk is alkalmazott operatív definíció, és az annak megfelelő szűrőkérdések keverik, és egyszerre érvényesítik ezt a kettős szempontot.

Az informális, értékrendi kritériumot öndefiníciós kérdéssel vizsgálták (1. szűrőkérdés: a cég családi vállalkozásnak tekinti-e magát). A formális, bevonódási kritériumként a tulajdonjogi kontroll meglétére vonatkozó kérdést tettek fel (2. szűrőkérdés: jelen van-e meghatározó módon a családi kontroll, 3. szűrőkérdés: legalább 50%-ban családi tulajdonú-e a vállalkozás). Ha a vizsgált cég megfelelt legalább az első kettő, vagy legalább a harmadik kritériumnak, családi cégnek tekintették, felvették az adatbázisba, és lekérdezték az 1. kérdőív valamennyi kérdését.

A kulcsfontosságú információk birtokában lévő személyre koncentráltak („key informant person approach”) – az ügyvezető családtagokat, vagy a társaság vezetésében vagy irányításában részt vevő családtagokat kérdezték ki. A vizsgálat tárgyai családi cégek voltak – bár a válaszadók magánszemélyek voltak, a cégükre vonatkozó kérdéseket válaszoltak meg. Összességében az első kérdőív adatbázisa 1415 elemet tartalmazott. Ebből egy 250 elemről álló további részmintát vettek véletlen mintavétellel a 2. kérdőív felvételéhez. A módszertan biztosította, hogy az eredmények országos szinten reprezentatívak legyenek cégméret (létszám és árbevétel) szempontjából a vizsgált sokaságra vonatkozóan.

Változók

A gazdasági teljesítményt a fenti kutatásban úgy mérték, hogy a válaszadókat arra kérték: egy Likert-skálán jelöljék meg, hogy a vállalkozás teljesítménye az elmúlt két évben alacsonyabb, körülbelül ugyanakkora vagy magasabb volt-e, mint a versenytársaké az árbevétel változásában, a cég piaci részesedésében, és a pénzügyi hatékonyságot illetően. Mivel teljes körűen nem álltak rendelkezésre adatok ezekről a mérőszámokról (különösen a minta többségét képező kis- és közepes magáncégek esetében), az önbevallással megadott értékeket rögzítették. Ez egy széles körben alkalmazott módszer (Eddleston, Kellermanns, & Sarathy, 2008; Szabó,

2014), és az így kapott értékek erősen korrelálnak az objektív teljesítménnyel (Stanley, Kellermanns, & Zellweger, 2017; Hortoványi, 2012). Az összes teljesítményváltozót átszámították egy bináris változóvá: ha a válasz pozitív, vagy inkább pozitív volt, 1-es értéket kapott, ellenkező esetben 0 lett. Egy negyedik, összetett numerikus teljesítményváltozót is kidolgoztak, amely integrálta a választ mindhárom, kifejezetten a teljesítménnyel kapcsolatos kérdésre, a Likert-skálán megjelenő válaszok súlyozott átlaga szerint.

A családi vállalkozási identitást a REI-skála három, az identitásra rákérdező kérdése alapján mérték (Hauck et al., 2016), ami a FIBER-skála (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson, & Spencer, 2016) rövidített és javított, pontosított (Hauck et al., 2016) változata. A REI-skála a társas-érzelmi vagyon felmérésére alkalmazott mérőeszköz a családi vállalkozások esetében, ahol a REI betűszó angol nyelvű feloldásának a jelentése az alkalmazott dimenziókra utal (R - a családi kötelek megújítása a cégben dinasztikus utódlás útján, E - a családtagok érzelmi kötődése, I - a családtagok azonosulása a céggel (Hauck et al., 2016). Az eredeti cikkben Gomez-Mejia és munkatársai (2007) a társas-érzelmi vagyont úgy definiálták, mint a cég tulajdonlásának nem pénzügyi aspektusa, amely „a család olyan érzelmi igényeivel találkozik, mint például az identitás iránti igény, a családi befolyás gyakorlásának képessége és a család dinasztia fenntartása” (Gomez-Mejia et al., 2007, p. 106).

Fontos megjegyezni, hogy az elmélet szerint a társas érzelmi vagyon identitási alkotóeleme azt a nem-pénzügyi vagyonrészt jelöli, amire a családtagok a céggel való azonosításukból fakadóan, illetve a cég jó hírre névé révén tesznek szert. Ugyanakkor az identitási vagyonrész az elméletben nem az azonosulás (a családi és céges identitás integrációjának) mértékét jelöli. Ez annyit jelent, hogy a CSVI nem azonos a társas érzelmi vagyon elméleti identitáselemével. A társas-érzelmi vagyon azon része, amely az azonosulásból ered, csak egy, a cég és a család kapcsolatában már létező CSVI következménye. Például, ha egy vállalatot családi vállalkozásnak látnak a többségi tulajdonos család tagjai a saját identitásukban (azaz már létezik CSVI), akkor az elmélet alapján a cég sikere egyben erősíti a családtagok társas-érzelmi vagyonát is.

Tehát az identifikációs komponens és a CSVI elméletben különböznek ugyan, a gyakorlatban mégis valamilyen olyan, a társas érzelmi vagyont mérő többdimenziós mérőeszköz, amely az identifikációs komponens is tartalmazza, az identifikációt tulajdonképpen a CSVI definíciója alapján operacionalizálja. Hiszen a kérdőívekben az identifikációs résznél a tulajdonlásból fakadó identitásérzést (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012), a családtagok céggel való azonosulását mérik (Berrone et al., 2012; Hauck et al., 2016). A REI-skála a következők szerint fogalmazza meg a „Családtagok azonosulása a céggel (I)” dimenzió kérdéseit (Hauck et al., 2016):

1. a családi vállalkozásunkhoz való tartozás érzése erős a családtagjaim közt,
2. a családi vállalkozásunknak erős személyes jelentősége van a családtagok számára,
3. a családtagok büszkén osztják meg másokkal, hogy a családi vállalkozás részei.

Minden kérdést lefordítottak angolról magyarra, majd ezeket egy angolul beszélő személy visszafordította angolra, és összevetették őket az eredetivel, hogy a kérdések megfogalmazása biztosan megegyezzen az eredetivel.

A válaszadók Likert-skálán jelölték meg, hogy milyen mértékben értenek egyet a fenti állításokkal. A válaszokat egy 0 és 1 közötti skálába normalizálták. Ezután a három válaszból/értékből számtani átlagértéket számítottak. Ezt az átlagértéket használtam a további korrelációs és regressziós számításokhoz.

A családi befolyást a családi bevonódás alkotórészeire és a családi bevonódás lényegére fókuszáló megközelítésekkel operacionalizáltam, és ez utóbbi két megközelítés változóival mértem.

Az előbbi két tradicionális dimenzió mentén kérdezik le: a tulajdonlás mértékének (és annak hatása a végrehajtásra és az ellenőrzésre), valamint a kormányzásba való formális családi bevonódás segítségével (Chrisman et al., 2005; Sharma, 2006). Itt a család tulajdoni hányadát (1. kérdőív), a cég működtetésében és irányításában részt vevő családtagok számát (1. kérdőív), a felsővezetői csapatban helyet kapó családtagok arányát (1. kérdőív), és a családból származó ügyvezető esetleges jelenlétét (1. kérdőív) vizsgáltam.

A családi bevonódás lényegét vizsgáló megközelítés inkább elméleti jellegű és a családtagok magatartására koncentrált, aminek a középpontjában a transzgenerációs nézőpont áll, mint a családi cégek megkülönböztető jellegének a fő forrása (Chua et al., 1999; Chrisman, Chua, & Litz, 2003). Ezt nehezebben lehet operacionalizálni, mint az előbbi megközelítést (Sharma, 2006). Itt négy változót alkalmaztam. Először is, az utódlási szándékot (1. kérdőív), amely ennek a megközelítésnek az egyik központi tényezője, mert alapvetően meghatározza a részt vevő családtagok magatartási mintázatát (Chua et al., 1999). A válaszadókat arra kérték, hogy a Likert-skálán értékeljék a családon belüli utódlás valószínűségét. Másodszor, a cég korát, a cég működtetésében és irányításában részt vevő generációk számát, és a jelenlegi ügyvezetőt adó családi generáció számát is bevontam a mérésbe (mind a három változó az 1. kérdőívől származik), mint olyan változókat, amelyek képesek megragadni a magatartási minták változatosságát, és a hosszú távú családi kontroll fenntartási szándékának esetleges jelenlétét és erősségét (Stanley et al., 2017; Kellermanns & Eddleston, 2004).

Végezetül, a magyarországi történelmi körülmények miatt a családi cégek nagyobb részét az 1989-90-es politikai és gazdasági változások után alapították. Ezért a cég életkorának változója nem annyira értékes információforrás, mint a világ régebbi piacgazdaságainak cégei esetében. Mindamellett annak ellenére, hogy a családi vállalkozások létében törés mutatkozik 1947 és 1990 környéke között, előzetes feltételezések szerint létezik egy gazdag és fejlett vállalkozói hagyomány és egy annak megfelelő vezetési és tulajdonosi kultúra a magyar családokban, ami hatással lehet a családi vállalkozások dinasztikus törekvéseire. Ez a fajta érvelés intuitív: ha a családban létezik egy korábbi vállalkozói tevékenységről szóló, az egész családot átjáró narratíva, akkor a későbbi generációk tagjai erősebb késztetést érezhetnek arra, hogy fogadják el

az örökséget, kövessék a hagyományokat. Ezzel kapcsolatban az első kérdőív két kérdést tett fel: „A család közvetlen felmenői közt volt-e (voltak-e) vállalkozó(k)?”, és „Ha igen, meg tudná mondani, hogy körülbelül mettől meddig működött a vállalkozásuk?”.

Számítási módszerek

A hipotézisek teszteléséhez korrelációs, regressziós és instrumentális változó elemzést használtam. Először is egy, a CSVI és a cég gazdasági teljesítménye közti, valamint a családi befolyással kapcsolatos változók és a CSVI közti korrelációs vizsgálatot futtattam le, a korrelációs kapcsolatok tesztelésére. Másodszor, egy lineáris regressziós modellel teszteltem a feltételezett pozitív irányt (Baron & Kenny, 1986) a CSVI és a teljesítményváltozók között. Harmadszor, a feltételezett közvetítő kapcsolatot két lépésben ellenőriztem. Első lépésként regressziós modellel futtattam le valamennyi családibefolyás-változó bevonásával. Itt a gazdasági teljesítményváltozók szolgálták függő változókként, a független változókat a CSVI-értékek, és a családi befolyás bináris változói adták. Lineáris regressziós modellel alkalmaztam, amikor az összetett gazdasági teljesítményváltozó volt a független változó, míg a másik három teljesítményváltozó esetében a logisztikus regressziót, mivel ezek bináris változók (Cox, 1958). Miután azonosítottam egy családibefolyás-változót, amely valamekkora hatással van a gazdaságiteljesítmény-változókra, a CSVI hatását instrumentális változó elemzéssel vizsgáltuk (Imbens & Angrist, 1994), annak a végleges eldöntése érdekében, hogy a közvetítő hatással kapcsolatos feltételezés fenntartható-e.

1. táblázat

A minta leíró statisztikái

	Átlag	Szórás		
Vállalkozás életkora	23,4	4,89		
Alkalmazotti létszám	14,14	23,17		
A családi tulajdon részaránya	0,92	0,21		
A felsővezetői csapatban dolgozó családtagok aránya	0,82	0,38		
Családi tulajdonosok részaránya	2,47	1,64		
A vállalkozásba bevont családi generációk száma			1	77
			2	157
			3	14
A családi ügyvezetőt adó családi generáció száma			1	188
			2	60
			3	1
Gazdasági szektor			Szolgáltatások	135
			Ipar	103
			Mezőgazdaság	12
Családi vállalkozói előtörténet jelenléte			Igen	165
			Nem	86
A családi vállalkozói előtörténet ideje			1947 előtt	12
			1947-1989 között	30
			1990 után	25

2. táblázat

Korrelációs mátrix

	Tulajdonosi részarány	(Családon belüli) utódlási szándék	Vállalkozás életkora	Vállalkozásba bevont családtagok száma	Vállalkozásba bevont családi generációk száma	A felsővezetői csapatban a családtagok aránya	Az ügyvezető generációszáma	Családi vállalkozási előtörténet jelenléte	Családi vállalkozási identitás	Összetett teljesítményváltozó	Árbevétel	Piaci részesedés	Pénzügyi hatékonyság
Tulajdonosi részarány	1,00	0,03	-0,08	-0,07	-0,14	0,08	-0,06	0,02	-0,03	-0,04	0,01	0,00	-0,02
(Családon belüli) utódlási szándék	0,03	1,00	0,02	0,25	0,36	-0,03	0,08	0,00	0,21	0,17	0,07	0,22	0,15
Vállalkozás életkora	-0,08	0,02	1,00	0,00	0,07	0,04	0,12	0,15	0,07	0,00	-0,02	-0,02	-0,02
Vállalkozásba bevont családtagok száma	-0,07	0,25	0,00	1,00	0,37	0,05	0,09	-0,02	0,09	0,00	-0,04	-0,06	0,02
Vállalkozásba bevont családi generációk száma	-0,14	0,36	0,07	0,37	1,00	0,07	0,31	0,07	0,07	0,07	0,04	0,09	0,02
A felsővezetői csapatban a családtagok aránya	0,08	-0,03	0,04	0,05	0,07	1,00	0,08	-0,02	0,02	-0,05	-0,03	0,01	-0,09
Az ügyvezető generációszáma	-0,06	0,08	0,12	0,09	0,31	0,08	1,00	0,14	0,00	-0,06	-0,14	0,02	-0,06
Családi vállalkozási előtörténet jelenléte	0,02	0,00	0,15	-0,02	0,07	-0,02	0,14	1,00	-0,02	-0,12	-0,06	0,01	-0,04
Családi vállalkozási identitás	-0,03	0,21	0,07	0,09	0,07	0,02	0,00	-0,02	1,00	0,04	0,02	0,06	0,05
Összetett teljesítményváltozó	-0,04	0,17	0,00	0,00	0,07	-0,05	-0,06	-0,12	0,04	1,00	0,54	0,63	0,65
Árbevétel	0,01	0,07	-0,02	-0,04	0,04	-0,03	-0,14	-0,06	0,02	0,54	1,00	0,10	0,14
Piaci részesedés	0,00	0,22	-0,02	-0,06	0,09	0,01	0,02	0,01	0,06	0,63	0,10	1,00	0,58
Pénzügyi hatékonyság	-0,02	0,15	-0,02	0,02	0,02	-0,09	-0,06	-0,04	0,05	0,65	0,14	0,58	1,00

Eredmények

Először a korrelációs kapcsolatot vizsgáltam. Azt találtam, hogy az identitásváltozó nem korrelált sem az összetett teljesítményváltozóval, sem a másik három, „alap” változójával: $r = 0,05$, az összetett változóra, illetve $r = 0,05$, $0,06$, és $0,02$, amelyek mindegyike abszolút értékben kisebb, mint az $r = 0,17$ küszöbérték (ez a kétoldalas korrelációs próba kritikus értéke 5%-os szignifikanciaszinten Bonferroni kiigazítással).

Ezen túlmenően csak az utódlási szándék mutatott összefüggést az identitásváltozóval ($r = 0,21$) és az összetett teljesítményváltozóval ($r = 0,21$), valamint a piaci részesedési teljesítményváltozójának alakulásával ($r = 0,22$). Nem volt összefüggés a családi befolyás és az identitás más változói között (lásd a 2. táblázatot).

A mintán belül külön alcsoportot képeztem azon cégek számára, ahol a cégek a tulajdonos családi nevét viselik. Esetükben is teszteltem a korrelációs kapcsolat meglétét, és egyetlen hatás sem bizonyult szignifikánsnak. Ez a számítás az eredeti mintához képest azért ad kevesebb információt a változók kapcsolatáról, mert alacsony volt a mintaméret ($n = 42$), és magas a hozzá tartozó küszöbérték: $\pm 0,41$.

Miután megállapítottam, hogy a bevont változók között az eredeti hipotézisek keretrendszerében nincs korreláció, a mintából további alcsoportokat képeztem két dimenzió alapján: a cég mérete (az alkalmazottak létszáma) és a cégek generációs száma. Az első iránynál az Európai Unió meghatározását követtem (mikrovállalkozások: legfeljebb 10 alkalmazott, kisvállalkozások: 11 és 50 közötti alkalmazott, középvállalkozások: több mint 50, de kevesebb, mint 250 alkalmazott). A második dimenziót illetően a minta első, második és a harmadik generációs családi vállalkozásokat tartalmazott. Az identitásváltozó és a gazdasági teljesítmény változói közötti kapcsolat vizsgálata az almintán belül azt mutatta, hogy nincs olyan korrelációs kapcsolat, ami $p = 5\%$ -nál szignifikáns lenne (lásd 3. táblázat).

3. táblázat

Az alcsoportokban végzett korrelációs vizsgálat eredménye

Alminta	Korrelációs teszt eredménye
mikrovállalkozások	$p=0,66$
kisvállalkozások (mikro nélkül)	$p=0,94$
középvállalkozások	$p=0,51$
első generációs	$p=0,88$
második generációs	$p=0,38$
harmadik generációs	$p=0,91$

Ezen számítások alapján a H 1.1-es és H 2.1-es hipotéziseket elvettem.

Mivel kizárólag az utódlási szándék változója korrelál az identitással, ezért az identitás feltételezett pozitív hatása a teljesítményváltozókra csak ennek a változónak az ese-

tében létezhet (utódlási szándékok). A regressziós modell kimenete szerint az interakciós tételek mindkét teljesítményváltozó esetében nem szignifikánsak ($p=0,83 > 0,05$), így a pozitív hatással kapcsolatos állítás sem tartható fenn (a 4. táblázat tartalmazza azon regressziós számítások eredményeit, amelyekben az utódlási szándék változói a függetlenek, és az összetett gazdasági teljesítmény változója a függő változó). Ez azt jelenti, hogy H 2.2 és H 1.2 hipotéziseket szintén el lehet vetni.

4. táblázat

Regresszió – a CSVI és az összetett teljesítmény

	Becsült érték (koefficiens)	Standard hiba	t érték	Pr(> t)
Tengelymetszet	3.276	0.217	15.110	$< 2e-16$
Összetett teljesítmény	1.237	0.378	3.275	0.001
CSVI	0.210	0.251	0.838	0.403
Összetett teljesítmény: CSVI	-0.446	0.431	-1.035	0.302

A feltételezett közvetítő kapcsolat vizsgálatához első lépésként lineáris regressziót futtattam le, ahol a modellben a függő változót az összetett gazdasági teljesítmény adta, a függetlenek pedig az identitásváltozó, valamint a családi befolyás bináris változói voltak (lásd az 5. táblázatot). Az alap teljesítményváltozók binárisak, ezért esetükben, mint függő változókra logisztikai regressziót futtattam. A családi befolyás változói közül csak az öröklési szándék gyakorol pozitív hatást a teljesítményváltozókra.

5. táblázat

Az összetett teljesítményváltozó lineáris regressziós modelljének eredményei

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Tengelymetszet	3.801	0.406	9.354	$< 2e-16$
Tulajdonosi részarány	-0.002	0.002	-0.739	0.461
(Családon belüli) Utódlási szándék	0.248	0.093	2.673	0.008
Cég életkora	-0.000	0.008	-0.017	0.986
Vállalkozásba bevont családtagok száma	-0.017	0.027	-0.500	0.617
Vállalkozásba bevont generációk száma	0.067	0.083	0.741	0.459
A felsővezetői csapatban a családtagok aránya	-0.138	0.199	-0.662	0.509
Az ügyvezető generációs száma	-0.079	0.098	-0.807	0.421
Családi vállalkozási előtörténet jelenléte	-0.143	0.087	-1.645	0.101
CSVI	-0.016	0.259	-0.061	0.951

Másodszor, miután azonosítottam azt a családi befolyási változót, amelynek hatása szignifikáns a gazdálkodási

teljesítményre, instrumentális változó elemzést alkalmazunk az esetleges oksági összefüggések meglétének az ellenőrzésére. Az elemzésben az instrumentális változó az öröklési szándék, amelyről a módszer azt feltételezi, hogy egy prediktor változón keresztül fejti ki hatását a függő változóra. Ebben a modellben a CSVI hatása a teljesítményváltozókra szignifikáns. Így ugyan a H3 hipotézis eredeti formájában, általános állításként elvethető. De ha kizárólag az öröklési szándékra koncentrálnunk, a CSVI valóban közvetítő változóként szolgál az utódlási szándék változó és a gazdasági teljesítmény változója között.

A Cronbach-alfa az identitásváltozóra 0,77 (a konfidencia intervalluma 95%-os valószínűséggel 0,72 és 0,82 között van), ami azt jelenti, hogy a változó belső konzisztenciája elfogadható. Valamennyi számítás esetén vizsgáltam a hibátalok normális eloszlását, homoszkedaszticitását és multikollinearitását, az ezekre vonatkozó előfeltevések teljesültek.

Összefoglalva, egyrészt a CSVI és a cég gazdasági teljesítménye közötti, másodsorban a családi befolyás és a CSVI közötti kapcsolatról, harmadsorban a CSVI közvetítő szerepével kapcsolatos valamennyi hipotézis egyértelműen elvethető.

Az összes családibefolyás-változó közül kizárólag az utódlási szándék mutat korrelációt az identitással ($r = 0,21$), az összetett teljesítményváltozóval ($r = 0,21$) és a piaci részesedési változóval ($r = 0,22$). A regressziós és instrumentális változó elemzés alapján az utódlási szándék pozitívan hat az összes teljesítményváltozóra, az identitásváltozó pedig közvetítő szerepet játszik az utódlási szándék és a cég teljesítménye között.

Diszkusszió és következtetés

A számítások eredményeként valamennyi hipotézist elvettem: nincs általános erősítő, pozitív kapcsolat a CSVI és az üzleti teljesítmény, valamint a családi befolyás és a CSVI között. A CSVI feltételezett általános közvetítő szerepét is megcáfoltuk.

A számítási eredményeket értékelhetjük az elmélet, és a módszertan oldaláról.

Ami az alkalmazott módszereket illeti, két pont vehető fel.

Elsőként is, a CSVI-t mérő változó, vagyis a REI-skála „I” dimenziójának megbízhatóságát illető bármilyen aggály feloldható. Ezt a dimenziót a család vállalkozással való azonosulásaként határozzák meg (Hauck et al., 2016; Prügl, 2019), ez pedig definíció szerint maga a CSVI. A skála többszörösen letesztelt tesztelték annak érvényességét mind az egész skálára, mind az egyes aldimenziókra vonatkozóan (Hauck et al., 2016). A CSVI-változó belső konzisztenciáját is leteszteltem a mintabeli adatokra, az eredmények alapján belsőleg konzisztens.

Másodsorban, a korrelációs hipotézis elvetése kapcsán meg kell jegyezni, hogy a nem szignifikáns kapcsolatot endogenitás is okozhatja, amelynek két oka lehet. Az első ok az úgynevezett „fordított okság” (Antonakis, Bendahan, Jacquart&Lalivé, 2010): ha ennek a logikáját a modelle alkalmazzuk, akkor a korreláció azért nem kimutatható,

mert a CSVI növekedése ugyan növeli a teljesítményváltozó értékét, de a teljesítményváltozó növekedése egyúttal fordított negatív hatással is jár a CSVI-re, és a két hatás kioltja egymást. Ugyanakkor ilyen "fordított oksági" hatás jelenléte elvethető: a családi vállalkozási identitáselmélet még lehet, hogy bizonyos pontjaiban nem kidolgozott, a hipotézisek elutasítása is erre utalhat. Ugyanakkor az kiindulópontként állítható: a cég pozitív teljesítménye (a családi és egyéni boldogság mellett) a családtagok egyik legfontosabb célja. Így annyi elmondható, hogy a céges teljesítmény biztosan nem csökkenti a személyes, a családi vagy szervezeti identitásokban meglévő családi vállalati elem erősségét. Másodsorban az endogenitást egy kihagyott változó is okozhatja (Antonakis et al., 2010), amelyet nem vontak be a modellbe, és egyforma mértékben hatással van mindkét változóra. A családi befolyás-CSVI-céges gazdálkodási teljesítmény hármából az utóbbi kettőt közvetlenül mértem. Ha létezik kihagyott változó, az vagy a családi befolyáshoz, vagy valamilyen környezeti tényezőhöz köthető. A családi befolyásnál valóban nem vizsgáltunk minden lehetséges tényezőt (például azt, milyen szemlélettel vezetik a céget, inkább a családi érdekekre, inkább az üzleti-szervezetiekre, vagy inkább a tulajdonosi érdekekre tekintenek, mennyire diverzifikált a termék- és szolgáltatásportfóliójuk, a család hány céggel rendelkezik, milyen családi értékek jelennek meg a külső érdekeltekhez fűződő kapcsolatukban). Ugyanakkor a családi befolyás minden kulcsfontosságú, a domináns családi kontrollt és a kontroll hosszútávú fenntartásának szándékát felmérő változót bevontam az elemzésbe. A kihagyott családi befolyási változók biztosan járnak valamilyen hatással. Az viszont nem feltételezhető, hogy a hatásuk kioltaná a kulcsfontosságú változók hatását. Kihagyott változó kapcsolódhat még környezeti tényezőhöz is – ezt az esetet az alábbiakban majd az elmélet oldaláról értékelem.

Ami az alkalmazott elméletet illeti, legalább öt lehetséges megfontolás említhető.

Elsőször is, az elméletben feltételezett ok-okozati összefüggést a CSVI és a teljesítmény között nemcsak a teljes mintára vetettük el, hanem a család nevét viselő cégek almintájára is. Pedig itt a két alrendszer nevének az integrációja már megtörtént, és az identitások integrációjának mértéke az elmélet szerint feltehetően erősebb.

Másodsorban, az eredmények arra is utalnak – szintén a szakirodalomban megfogalmazott elméleti feltételezésekkel szemben –, hogy a jó vállalati teljesítmény sem hat vissza és erősíti a CSVI-t.

Harmadsorban, a családi vállalkozási kutatások egyik fő kutatási problémája az, hogy a családi befolyás miként függ össze a cég teljesítményével – bár széles körben támogatott az a nézet, hogy a családi tulajdonlás általánosában pozitív hatást jelent (Audretsch et al., 2013), nincsenek erre perdöntő empirikus bizonyítékaink. Azonban az a tény, hogy a családi befolyás lehetséges változói közül egyedül az utódlási szándék korrelál a CSVI-vel, és hogy a CSVI pusztán közvetíti az utódlási szándék hatását a vállalat üzleti teljesítményére, arra utal, hogy a családi vállalati identitás megjelenése a cégben összekapcsolódik a család transzgenerációs nézőpontjával. Ez azt jelenti, hogy

a család és vállalkozás identitásának integrációját össze kell kapcsolni a család azon szándékával, hogy a család cégen belüli befolyását hosszú távon fenn kívánják tartani.

Negyedik megfontolásként, és az eredmények további értékeléseként felvethető a kulturális kontextus lehetséges hatása. A családi vállalkozási identitással foglalkozó szakirodalmi modellekben a környezeti-kulturális kontextus nem szerepel közvetlen módon, ezért nem vontam be a modellembe én sem. Ugyanakkor a környezet jelentős módon befolyásolhatja a megkérdezett családtagok válaszait, ennek folytán pedig az elemzés eredményét. A módszertani megfontolásoknál említett endogenitás problémára válaszképpen is csak egy kihagyott változó vethető fel, a kontextus esetleges szerepe.

A hipotézisek elutasítása után megpróbáltam bevonni a kulturális kontextust a modellbe a szociológiai értékutatók „bizalom” fogalmával: a kutatások szerint Magyarországon más országokkal való összehasonlításban alacsony a bizalom értéke – mind egyéni, mind pedig intézményi szinten (Keller, 2010). Esetükben a szervezeten belüli együttműködés két bizalmi szint összehangolásán alapszik. A családtagok egymás közti bizalmi szintje nagyon magas, hiszen kapcsolatuk alapját a családi kötelékek adják. Családtagok részéről a munkavállalók irányába ugyanakkor már egy másik, az országos szintű általános bizalomhiányhoz illeszkedő alacsonyabb bizalmi szint él. Lehetséges, hogy a CSVI nemzetközi elméletben kidolgozott és kvantitatív kutatásokban részben igazolt (Beck, 2016), üzleti teljesítményre gyakorolt pozitív hatása azért nem jelentkezik, mert az általános bizalomszint alacsony mivolta miatt ezek a hatások nem képesek kibontakozni (Pearce, Branyicki&Bigley, 2000).

Ha a magyar kulturális környezet a fenti hatással jár, akkor az is vélelmezhető, hogy a cég „generációs számának” (jelen kutatásban, a magyarországi viszonyok között ez úgy operacionalizálható, hogy az ügyvezető az alapító nemzedékhez képest hányadik generációhoz tartozik) növekedésével egyre inkább összekapcsolódik a család és a cég története, ezért a családi cégek fejlődő kapcsolati kvalitásai kiegyensúlyozhatják a bizalomhiány negatív hatásait. Emellett, ahogyan a cégek egyre nagyobbá válnak, a család és a vállalkozási rendszer közötti átfedés egyre kisebb lesz. Ha ehhez hozzátesszük a kulturális kontextus akadályozó hatását, akkor az erősítheti a család és a vállalkozás elkülönülését, ami viszont gyengíti a család és a családhoz nem tartozó érdekelteltek közötti kapcsolatokat. A folyamat eredményképpen a családtagokban kialakuló családi vállalkozási identitás nem hat pozitívan a cég teljesítményére. Ezek az említett feltételezett folyamatok ellenkező hatást gyakorolnak a CSVI és a gazdasági teljesítmény közötti kapcsolatra, amennyiben az előbbi, a cég életkorához kapcsolódó feltételezés javíthatja, az utóbbi, a cég méretéhez köthető feltételezés pedig ronthatja a kapcsolatot. Ezt a két feltételezést is leteszteltem, és egyik sem tartható. Az eredeti mintát a cég mérete és generáció száma mentén kisebb részmintára lebontva semmilyen korrelációs kapcsolatot nem lehetett azonosítani, egyik alcsoportban sem.

Természetesen ezek inkább felvetések, nem pedig jól megfogalmazott hipotézisek. Emellett ezeket az eredm-

nyeket nem lehet úgy értékelni, mint a kulturális kontextus megfelelő bevonását a modellbe. Mégis, azt sugallják, hogy nem a kulturális környezet hatása okozza a korreláció hiányát.

Ötödik megfontolásként meg kell jegyezni azt is, hogy a szervezeti identitással foglalkozó elmélet nem rendelkezik egységes és integrált elméleti kerettel (Mujib, 2017), amely biztos alapot adna a családi vállalati identitás kidolgozásának, és amelybe a CSVI beágyazódhatna. Az identitás kialakulása sem egy egységes folyamat: feltételezhetően különböző módon megy végbe egy családtag és egy nem családtag belső, vagy külső érdekelt esetén. Mert a nem-családtagok egy már részben kiforrott, a kontextustól részben független identitással találkoznak, hiszen nem tartoznak a családtagok csoportjába (a családba). Kevesebb lehetőségük van arra, hogy társas interakciókon keresztül befolyásolják az identitások integrációját, a közös identitás tartalmát.

Ennek egyik lehetséges fontos következménye az, hogy a családi vállalkozási rendszernek vagy a családi cég szervezetének az identitását nem lehet teljesen feltárni a CSVI jelenlegi definíció és értelmezés szerinti fogalmával. Olyan perspektívát kell alkalmazni, amely legalább a családtagok családi vállalkozási identitása, illetve más alkalmazottak és érdekelteltek szervezeti identitása között különbséget tesz (Zellweger et al., 2013; Frank, Fuetsch, Kessler, & Suess-Reyes, 2019).

Továbbá ahelyett, hogy csupán egy központi, mindent átfogó identitásfogalomra koncentrálnánk a vállalat stratégiai választásainak a megértésében, az is fontos, hogy felmérjük a vállalatnak azt a képességét, mennyire könnyen és rugalmasan tud váltani az elkülönült vállalati és az integrált családi vállalkozási identitás között, és feltárjuk ezen különböző identitások milyen mikroszintű folyamatokon keresztül gyakorolnak befolyást a cég teljesítményre (Beck, Prügl, & Walter, 2019).

Végezetül érdemes azt is feltárni, hogy milyen kontingenciátényezők hatnak az identitások kialakulására és integrációjuk erősségére. Ennek a kutatásnak a számításai azt mutatják, hogy az utódlási szándékok a CSVI közvetítő hatásán keresztül kapcsolódnak a cég teljesítményéhez. Ez arra utal, hogy az utódlási szándékokat fontos tényezőként kell figyelembe venni, mint amely befolyása átfogóan érvényesül a családi, a családtagok közt élő családi vállalati és végül a családi cég tényleges szervezeti identitásán belül is. A kutatás során kimutatott közvetítő hatás azt is mutatja, hogy a család részéről az erős utódlási szándék korrelálhat a különböző identitások közti átfedés mértékével.

Összefoglalás

A kutatás célja az volt, hogy megvizsgálja és tesztelje a szakirodalom által az erőforrás-alapú elmélet és a szervezeti identitáselmélet alapján feltételezett kapcsolatot a CSVI és a családi vállalkozások gazdasági teljesítménye, illetve a családi befolyás hatása, a CSVI és a vállalat gazdasági teljesítménye között.

Az ennek megfelelően kidolgozott hipotézisek szerint korreláció áll fenn a CSVI és az üzleti teljesítmény, va-

lamint a családi bevonódás alkotórészeivel és lényegével foglalkozó megközelítések változói között. Ezen túlmenően, a hipotézisek feltételezték, hogy a családi befolyás változói a CSVI-re, valamint a CSVI az üzleti teljesítményre pozitív hatást gyakorol. Jelen tanulmány utolsó hipotézis-ként azt is felvetette, hogy a CSVI közvetítő szerepet játszik a családi befolyás változói és a gazdasági teljesítmény között.

A számítások eredményeként világossá vált, hogy – ellentétben a nemzetközi szakirodalomban foglaltakkal – nincs általános erősítő, pozitív kapcsolat a CSVI és az üzleti teljesítmény, valamint a családi befolyás és a CSVI között – legalábbis a CSVI jelenlegi értelmében. Egészen biztosan fontos az identitás, de hatásának feltárására vélhetően érdemes lenne szétválasztani és külön vizsgálni minimálisan a család saját vállalkozó családi, és a cég családi vállalati szervezeti identitását.

A tanulmányra további korlátozások vonatkoznak. Először is, az eredmények magyarországi családi tulajdonú vállalkozás mintájából származnak. Sem az elméleti modell, sem a kutatás felépítése nem foglalkozott direkt módon a kulturális vagy az intézményi változókkal. Ez lehetőséget ad egy esetleges jövőbeli kutatásra, amely megfelelően kezeli a kontextus szempontjait. Másodszor, részben a családi bevonódás lényegével foglalkozó megközelítés elméleti jellege miatt, részben pedig azért, mert olyan adatfelvétel adatait használtam, amelyet elsődlegesen nem ehhez a kutatáshoz terveztünk, a családi befolyás alkalmazott változói semmiképpen nem fedik le a bevonódás lényegével foglalkozó megközelítés lehetséges változóinak teljes körét. Például nem vizsgáltam az esetleges kapcsolatot és átfedést a családi és a vállalati értékek között illetve azt, hogy ezek miként kapcsolódnak családi vállalkozási identitáshoz, ami szintén további kutatási problémát jelenthet jövőbeni kutatások számára.

Felhasznált irodalom

- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2000). Economics and identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 715–753. <https://doi.org/10.1162/003355300554881>
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791600>
- Almási, A. (2014). A szervezeti identitás vizsgálata a hazai KKV-szektorban. *Vezetéstudomány*, 45(9), 86–96.
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209–237. <https://doi.org/10.2307/4131472>
- Anglin, A. H., Reid, S. W., Short, J. C., Zachary, M. A., & Rutherford, M. W. (2017). An archival approach to measuring family influence: An organizational identity perspective. *Family Business Review*, 30(1), 19–36. <https://doi.org/10.1177/0894486516669254>
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1086–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- Audretsch, D. B., Hülsbeck, M., & Lehmann, E. E. (2013). Families as active monitors of firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 118–130. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.02.002>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Beck, S. (2016). Brand management research in family firms: A structured review and suggestions for further research. *Journal of Family Business Management*, 6(3), 225–250. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2016-0002>
- Beck, S., Prügl, R., & Walter, K. (2019). Communicating the family firm brand: Antecedents and performance effects. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.008>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Binz Astrachan, C., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda”. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3–15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.002>
- Botero, C., Astrachan Binz, C., I., & Calabró, A. (2018). A receiver’s approach to family business brands: Exploring individual associations with the term “family firm”. *Journal of Family Business Management*, 8(2), 94–112. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2017-0010>
- Botero, I. C., Spitzley, D., Lude, M., & Prügl, R. (2019). Exploring the role of family firm identity and market focus on the heterogeneity of family business branding strategies. In Memili, E. & Dibrell, C. (eds.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity Among Family Firms*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_33
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship*

- Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Cox, D. R. (1958). The regression analysis of binary sequences (with discussion). *Journal of Royal Statistical Society Series B*, 20(2), 215–242.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22, 199–216. <https://doi.org/10.1177/0894486509333424>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- Decker, C., Heinrichs, K., Jaskiewicz, P., & 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* (pp. 15–44). 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. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- De Massis, A., & Foss, N. J., (2018). Advancing family business research: The promise of microfoundations. *Family Business Review*, 31(4), 386–396. <https://doi.org/10.1177/0894486518803422>
- Dibrell, C., & Memili, E. (2019). A Brief History and a Look to the Future of Family Business Heterogeneity: An Introduction. In Memili, E. & Dibrell, C. (eds.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity Among Family Firms*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_1
- Distelberg, B. J., & Blow, A. (2011). Variations in Family system boundaries. *Family Business Review*, 24(1), 28–46. <https://doi.org/10.1177/0894486510393502>
- Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 65–81. <https://doi.org/10.1177/0894486508329115>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Eddleston, K., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45, 26–50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00717.x>
- Frank, H., Fuetsch, E., Kessler, A. & Suess-Reyes, J. (2019). *The enterpriseness of business families: empirical results for the involvement, essence and identity dimensions. A 2019. évi IFERA konferencián bemutatott tanulmány.*
- 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.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review*, 12, 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (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)
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, 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. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>
- Holt, D., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2017). Family business(s) Outcomes Model: Structuring Financial and Nonfinancial Outcomes Across the Family and Firm. *Family Business Review*, 30(2), 182–202. <https://doi.org/10.1177/0894486516680930>
- Hortoványi, L. (2012). *Entrepreneurial management*. Budapest: Aula Kiadó.
- Imbens, G. & Angrist, J. (1994). Identification and estimation of local average treatment effects. *Econometrica*, 62(2), 467–476.
- Kellermanns, F. W. & Eddleston, K. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 209–228. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Keller, T. (2010). Magyarország helye a világ értéktérképén (in English: The place of Hungary on the global value map). In Kolosi, T. & Tóth, I. Gy. (eds.), *Társadalmi Ríport 2010* (pp. 227–253). Budapest: TÁRKI.
- Kets de Vries, (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Klein, S. B., (2008). Commentary and Extension: Moderating the Outcome of Identity Confirmation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1083–1088. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00274.x>
- Matherne, C. F., Kirk Ring, J., & McKee, D. N. (2011). Multiple Social Identifications and the Family Firm. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 13(1), 24–43.
- Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., & Barnett, T., (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial

- risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200-209. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.005>
- Miller, D., Breton-Miller, L., & Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: social context, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x>
- Milton, L. P. (2008). Unleashing the Relationship Power of Family Firms: Identity Confirmation as a Catalyst for Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1063-1081. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00273.x>
- Mujib, H. (2017). Organizational Identity: An Ambiguous Concept in Practical Terms. *Administrative Sciences*, 7(3), 1-30. <https://doi.org/10.3390/admsci7030028>
- Nagy, J. (2019). Az Ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései – vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány*, 50(1), 14-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.02>
- Pearce, J., Branyicki, I., & Bigley, G. (2000). Insufficient bureaucracy: Trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11, 148-162. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.2.148.12508>
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Pindado, J. & Requejo, I. (2015). Family business performance from governance perspective: a review of empirical research. *International Journal of Management Reviews*, 17, 279-311. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12040>
- Rügl, R. (2019). Capturing the Heterogeneity of Family Firms: Reviewing Scales to Directly Measure Socioemotional Wealth. In Memili, E. & Dibrell, C. (eds.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity Among Family Firms* (pp. 461-484). London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_17
- Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791602>
- Sharma, P. (2006). An overview of the field of family business studies: current status and directions for future research. In Smyrnios, K., Poutziouris, P. & Klein, S. (eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 25-55). Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781847204394.00010>
- Shepherd, D. & Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict and an expedited entrepreneurial process: a process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship Theory and Conflict*, 33(6), 1245-1264. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00344.x>
- Stanley, L., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2017). Latent profile analysis: understanding family firm profiles". *Family Business Review*, 30(1), 84-102. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.17669abstract>
- Stuart, A. & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (eds.), *Research in Organizational Behavior* (7th ed.) (pp. 263-295). Greenwich: JAI Press.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>
- Sundaramurthy, C., (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x>
- Sundaramurthy, C. & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: the case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415-436. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x>
- Szabó, Zs. R. (2014). *Strategic Adaptation, Ambidexterity and Competitiveness*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Von Schlippe, A. & Frank, H. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, 62, 384-398. <https://doi.org/10.1111/fare.12010>
- Wiesz, A. & Drótos, Gy. (2018). Családi vállalkozások Magyarországon. In Kolosi, T. & Tóth, I. Gy. (eds.), *Társadalmi Riórt 2018* (pp. 233-247). Budapest: TÁRKI.
- 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, 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 229-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>