

OTDK-DOLGOZAT

2025

**SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM KAUTZ GYULA
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**CSALÁDI ÉS NEM CSALÁDI VÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYE
A MAGYAR JÁRMŰIPARBAN**

**PERFORMANCE OF FAMILY AND NON-FAMILY BUSINESSES IN
THE HUNGARIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY**

Papp Zsófia

Németh Ákos

Konzulens: Dr. Koltai Judit Petra

Dr. Vinkóczy Tamás

Kézirat lezárásának dátuma: 2025.01.13.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. AZ IPAR.....	2
1.1. Az ipar története Magyarországon	2
1.2. A Termelőipar jelentősége	3
1.3. Járműipar	5
1.3.1. Autógyártó vállalatok Magyarországon	9
1.4. A COVID-19 hatásai az autóipar értékláncaira.....	10
1.5. Ipar 4.0 a járműiparban	11
2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK	12
2.1. A családi vállalkozások általánosságban.....	12
2.2. Családi vállalkozások meghatározásának problematikája	13
2.3. Családi vállalkozások Magyarországon	15
2.4. Családi vállalkozások definiálása során alkalmazott főbb kritériumok	15
2.5. Szocio-emocionális vagyon (SEW) a családi vállalkozásokban.....	16
3. CSALÁDI ÉS NEM CSALÁDI VÁLLALKOZÁS VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYE ÉS MŰKÖDÉSE KÖZÖTTI ELTÉRÉSEK.....	18
3.1. Nem kézzel fogható bizonyítékok.....	18
3.1.1. Családi tulajdon.....	18
3.1.2. Hosszú távú perspektíva.....	19
3.1.3. Társadalmi tőke	20
3.1.4. Társadalmi felelősségvállalás.....	20
3.2. Kézzel fogható bizonyítékok.....	21
3.2.1. Finanszírozási tevékenységek	21
3.2.2. Üzleti növekedés	21
3.2.3. Pénzügyi teljesítmény	22
3.3. Stratégiai orientáció a családi és a nem családi vállalkozásokban.....	22
3.4. Nem családi vezetők a családi vállalatok élén	23
4. TELJESÍTMÉNYMÉRÉSRE ALKALMAS MUTATÓSZÁMOK.....	24
4.1. Pénzügyi mutatók.....	24
4.2. Optimalizálás alapú mutatók.....	27
5. MÓDSZERTANI ÁTTEKINTÉS.....	27
5.1. Regresszioelemzés	27
5.2. Korrelációelemzés	28

6. ELEMZÉS.....	29
6.1. Szekunder kutatás bemutatása.....	29
6.2. Pénzügyi mutatók vizsgálata.....	32
6.2.1. ROA - eszközarányos nyereség.....	32
6.2.2. ROE - saját tőke arányos nyereség.....	33
6.2.3. Likviditás.....	34
6.2.4. OpMg - árbevétel arányos működési nyereség	35
6.3. Pénzügyi mutatók főtevékenység szerinti vizsgálata	36
6.3.1. ROA - eszközarányos nyereség.....	36
6.3.2. ROE - saját tőke arányos nyereség.....	38
6.3.3. OpMg - árbevétel arányos működési nyereség	40
6.4. Az eredményességi mutatók regressziós elemzése	42
6.4.1. ROA - eszközarányos nyereség.....	42
6.4.2. ROE - saját tőke arányos nyereség.....	43
6.4.3. OpMg - árbevétel arányos működési nyereség	44
6.5. Szintetizált eredmények	45
6.6. A pénzügyi mutatók korrelációs elemzése.....	48
7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	49
8. ÖSSZEGZÉS.....	51
FORRÁSJEGYZÉK	53

TÁBLÁZAT ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Gépjárműgyártási volumen Magyarországon (2017-2023)	6
2. ábra: Magyarországról exportált gépjárművek értéke (2017-2023)	6
3. ábra: Autóalkatrészek importként; személygépkocsik exportként (érték szerint) 2019	7
4. ábra: Magyarországról exportált gépjárművek értéke 2023-ban, országonként	8
5. ábra: A pénzügyi vagyon és a szocio-emocionális vagyon egyensúlya	18
6. ábra: Családi vállalkozások három kör modellje	19
7. ábra: Eszközarányos nyereség a családi és nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023)	33
8. ábra: Saját tőke arányos nyereség a családi és nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023).....	34
9. ábra: Likviditás a családi és nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023).....	35
10. ábra: Árbevétel arányos működési nyereség a családi és nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023)	36
11. ábra: Eszközarányos nyereség főtevékenységekre bontva a családi vállalatok tekintetében (2019-2023)	37
12. ábra: Eszközarányos nyereség főtevékenységekre bontva a nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023)	38
13. ábra: Saját tőke arányos nyereség főtevékenységekre bontva a családi vállalatok tekintetében (2019-2023)	39
14. ábra: Saját tőke arányos nyereség főtevékenységekre bontva a nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023).....	40
15. ábra: Árbevétel arányos működési nyereség főtevékenységekre bontva a családi vállalatok tekintetében (2019-2023).....	41
16. ábra: Árbevétel arányos működési nyereség főtevékenységekre bontva a nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023).....	42
1. táblázat: Stratégia szintű tényezők összehasonlítása	23
2. táblázat: A minta adattisztítást követően	30
3. táblázat: A minta főtevékenységekre lebontva	31
4. táblázat: Az eszközarányos nyereség regressziós elemzése	43
5. táblázat: A saját tőke arányos nyereség regressziós elemzése.....	44
6. táblázat: Az árbevétel arányos működési nyereség regressziós elemzése.....	45
7. táblázat: A regressziós elemzés eredményei összesítve	46
8. táblázat: A korrelációs elemzés eredményei.....	49

BEVEZETÉS

A **járműipar** kulcsszerepet játszik a magyar gazdaságban, folyamatos fejlődése az elmúlt években is megfigyelhető. Az iparág a feldolgozóipar egyik legfontosabb szegmense, mivel jelentős mértékben hozzájárul az exporthoz, munkahelyteremtéshez és a technológiai innováció előmozdításához. Jelenleg több mint 8 000 milliárd forint értékű **beruházás** van folyamatban hazánkban, amely **új lehetőségeket** teremt a járműipari vállalatok számára.

A **családi és nem családi** autóipari vállalatok között számos érdekes **különbség** figyelhető meg, amelyek hatással vannak működésükre, stratégiáikra, döntéshozatali folyamataikra és hosszú távú céljaikra. Dolgozatunk célja a magyarországi közúti járműgyártással foglalkozó családi és nem családi vállalatok **helyzetének és teljesítményének** elemzése a 2019–2023 közötti időszakban. Az **elemzést** az OPTEN adatbázis adatai alapján végeztük, amely lehetővé tette a közúti járműgyártással foglalkozó vállalatok **szisztematikus feltérképezését**.

A kutatás során **204 vállalat** beszámoló adatait és egyéb releváns információit vizsgáltuk. A dolgozatban kiemelten értékeltük az iparágban alkalmazott **likviditási és teljesítménymérési mutatókat**, amelyek segítettek feltérképezni a családi és nem családi vállalkozások gazdasági eredményeinek alakulását az **öt éves időintervallumban**. Számításainkat az SPSS szoftver segítségével hajtottuk végre, regressziószámítást alkalmazva a mélyebb elemzés érdekében.

A **kutatás célja**, hogy azonosítsa a legfontosabb trendeket, valamint feltárja a pénzügyi beszámolóadatokban rejlő különbségeket a családi és nem családi vállalatok között. **Eredményeink** hozzájárulnak a járműiparban működő családi és nem családi vállalatok pénzügyi teljesítményének jobb megértéséhez, különös figyelmet fordítva a fenntarthatóságra és a versenyképességre. Az eredmények fontos betekintést nyújtanak a vállalati **válsághelyzet** (COVID-19) **kezelés** eredményeinek eltéréseibe, illetve a **piaci trendekhez** való **alkalmazkodásba**. Ezáltal hasznos információval szolgálnak mind az akadémiai, mind az üzleti és politikai döntéshozók számára.

Mindezek alapján a következő **kutatási kérdést** fogalmaztuk meg: *Milyen különbségek mutatkoznak a magyarországi családi és nem családi járműipari vállalatok pénzügyi teljesítményében a 2019–2023 közötti időszakban?*

Dolgozatunkban részletesen foglalkoztunk a magyar ipar történetével és a termelőipar jelentőségével. Megvizsgáltuk, hogyan teljesít a járműipar, különös figyelmet fordítva az autógyártó vállalatokra Magyarországon. Emellett elemeztük a COVID-19 hatását az autóipar értékláncaira vonatkoztatva, valamint az ipar 4.0 szerepét a járműipar fejlődésében. Áttekintettük a családi vállalkozásokat általánosságban, beleértve a meghatározásukkal kapcsolatos problémákat, és kiemeltük a nem családi vállalatokkal szembeni főbb különbségeket. Az irodalmi áttekintés során a teljesítményméréshez alkalmas legfontosabb mutatószámokat is összegyűjtöttük, ezzel elősegítve a további elemzések alapját. A módszertani áttekintés során körbejárjuk a regresszióelemzés és a korrelációelemzés témaköreit. Dolgozatunk utolsó szakaszaiban bemutatjuk elemzésünk eredményeit, majd következtetéseket vonunk le és javaslatokat teszünk.

1. AZ IPAR

1.1. Az ipar története Magyarországon

A 20. században a **magyar ipar** jelentős átalakuláson ment keresztül, különösen a két világháború közötti időszakban és a szocializmus idején. Az 1920-as és 1930-as években a nehézipar (gépgyártás és a bányászat) tovább bővült, miközben a mezőgazdaság szerepe csökkent. A II. világháború után, 1949-től a kommunista rendszer bevezetésével megkezdődött az ipar államosítása, melynek következtében a nehézipar és a gépipar dominált. Az 1960-as évektől kezdve a gazdasági reformok a termelékenység és a versenyképesség növelését célozták (Dövényi et al., 2016).

A **rendszer váltás után** jelentősen átalakult az ipar ágazati szerkezete: 1990 után a **gépipar** aránya erősen visszaesett, majd dinamikusan nőtt, és 2008-ban az ipari termelés közel felét adta. A gépiparban a járművek, számítógépek, elektronikai termékek és optikai termékek gyártásának súlya volt a legnagyobb (KSH, 2020).

A KSH (2018) statisztikája alapján **ma** Magyarországon az **ipari termelés** elsősorban a külföldi befektetők által kedvelt területekre koncentrálódik, Győr-Moson-Sopron vármegyétől a Kecskeméti járásig, de már egyre több gyár épül az ország keleti megyeszékhelyein is. Az említett területek fekvése földrajzilag kedvező, valamint rendelkeznek mozgósítható humán és egyéb erőforrásokkal. Az országban letelepedő transznacionális cégek leányvállalatait a legtöbb esetben beszállítóik is követik (Kiss, 2011).

Megfigyelhető az is, hogy Magyarország **gazdasági fejlődése** azon megyék gazdasági teljesítményétől függ, amelyek az utóbbi évtizedekben a külföldi érdekeltségű ipari termelés központjaivá váltak, még akkor is, ha a gazdasági növekedés legfontosabb tényezői (pl. munkaerő-termelékenység, K+F+I) javarészt Budapestre koncentrálnak (Káposzta & Lőrinc, 2023).

A magyar ipari vállalkozások is az **új ipari forradalom** útjára léptek. 2018-ban a gyártó vállalatok 10 százaléka használt robotikát a gyártási műveletekben. Az Eurostat adatai szerint ez az arány Magyarországon különösen magas, 40% volt a jelentős külföldi tőkével rendelkező járművek gyártásában, de szintén 16 százalékot tett ki a számítógépek, elektronikai termékek, optikai termékek, elektromos berendezések és gépek és mechanikai eszközök gyártásában (KSH, 2020). Tehát a **magyar ipar** jövőjét illetően **reménykeltő**, hogy hazai szereplői közül mára sokan képesek voltak integrálódni az európai gazdasági hálózatba, felvenni az elvárt tempót, és felkészülten fogadni a hazai és külföldi befektetőket, valamint az uniós forrásokat (Győri, 2016).

1.2. A Termelőipar jelentősége

A **termelőipar** magába foglalja azon ágazatokat, amelyek nagy mennyiségű árut állítanak elő, különböző folyamatokat és technológiákat alkalmazva a nyersanyagok késztermékké való átalakítására. Ezt a szektort erős verseny jellemzi és elengedhetetlen az alkalmazkodás a gyorsan változó üzleti környezet miatt (Hanai et al., 2001).

Chikán (2020) megfogalmazásában a termelőipar egyik szűkebb része a **feldolgozóipar**, amely specifikusan a nyersanyagok feldolgozásával és azok késztermékké alakításával foglalkozik. Fő inputjai nagyrészt a kitermelőiparból, vagy a feldolgozóipar más ágazataiból származnak.

A **KSH irányelvei szerint** (2024) Magyarországon az alábbi ágazatok társíthatóak a feldolgozóiparhoz:

- Papír, papírtermék gyártása
- Vegyi anyag, termék gyártása
- Gyógyszergyártás
- Fémalapanyag és fémfeldolgozási termék gyártása
- Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása
- Villamos berendezés gyártása

- Gép, gépi berendezés gyártása
- **Járműgyártás**

A **feldolgozóipar** Magyarországon ma is a gazdaság egyik meghatározó ágazata, amely jelentős mértékben hozzájárul az ország GDP-jéhez és exportjához. Folyamatos **modernizáció** alatt áll, különös tekintettel az automatizációra és a digitalizációra, ami a termelési hatékonyság növelését célozza.

Artner (2005) tanulmányából kiderült, hogy a feldolgozóiparban a **beruházások** árbevételhez viszonyított aránya 3 és 10% között mozog, de jellemzően 4-5% alatt marad, ez az arány évről évre ingadozik. Az ágazat vállalkozásaira jellemző, hogy a beruházások a **rövid távú piaci** igényeknek megfelelőek. Vagyis a beruházás „csak kényszer”, amelyet a vevők változó igényei és a változó marketingkörülmények vezérelnek. Következésképpen ritkák a közép- vagy hosszú távú beruházási tervek. A beruházásokban fontos szerepet játszik a **hitelfelvétel**, a **bérlet** és az **operatív lízing**.

A **piaci verseny** megköveteli a technológia állandó korszerűsítését, de ez nem azonos a jelenlegi csúcstechnológia bevezetésének kényszerével. A **minőség** erősen javulhat, és az egységköltség jelentősen csökkenhet átszervezéssel, bővítéssel, gépek bérlésével és lízingelésével. A magyarországi feldolgozóipar **vegyes technológiai színvonala** lehetővé teszi, hogy a világpiaci technológiai színvonalától 5-10 évvel elmaradó, kevésbé automatizált technológiák versenyképesen (nyereségesen) működjenek. Ami a gépeket és tárgyi eszközöket illeti, elsősorban a karbantartást és a "részleges korszerűsítést" (régie gépek felújítását) részesítik előnyben, kisebb részben a cserét választják. Magyarországon a **gépek élettartama** cégenként eltérő. Vannak olyan cégek, amelyek 2-3 éves gépekkel dolgoznak, de akadnak még olyanok is, akiknek 60 éves működő gép van a tulajdonában (Artner, 2005).

A kisebb vállalatoknál a **K+F** főként a termelésre és a termékfejlesztésre korlátozódik, de intenzitás nagyon alacsony. A termékeket általában a meglévő technológiának megfelelően fejlesztik ki. A **technológia** alárendelődik a termékeknek, a termékeket pedig a piac határozza meg. Ezzel szemben a nagyvállalatok élen járók a K+F területén (Kenton, 2024).

A **feldolgozóiparban** tevékenykedő **külföldi vállalatok** azért jöttek Magyarországra, mert a bérek és a környezetvédelmi költségek viszonylag alacsonyak nálunk, de a szakképzett munkaerő az esetek többségében rendelkezésükre állt. Ebből következően elsősorban azt választották, hogy nem a csúcstechnológiát, hanem inkább az elavult technológiájukat telepítik Magyarországra. Azonban ez a helyzet hosszú távon nem tartható fenn, „hiszen előbb utóbb ők

is ugyanazt a hozamot akarják itt is realizálni, mint otthon az új gépeik üzemeltetésével” (Artner, 2005).

Molnár (2024) elemzéséből olvasható, hogy **Magyarország előnye** abban is rejlik, hogy a munkanapok száma magas, a szabadságok száma kevesebb és a munkaerő-piaci szabályozásoknak köszönhetően „a munkaerőt jobban lehet foglalkoztatni rugalmasabb módon”. Következésképpen ezek a tényezők az elavult technológiák kihasználását Magyarországon **jövedelmezőbbé** teszik.

A magyar feldolgozóiparban az **Ipar 4.0** terjedését több, a korábbi innovációknál is tapasztalt akadály **gátolja**. Gyakran említik a **tőkehiányt**, különösen a magyar kis- és középvállalkozások esetében, amelyek nem rendelkeznek elegendő pénzügyi forrással ahhoz, hogy ilyen típusú fejlesztésekbe fektessenek (Németh, 2017). Az új technológiák adaptálását az is nehezíti, hogy a szükséges tudás nem áll rendelkezésre a szervezeteknél. Az Ipar 4.0 Nemzeti Technológiai Platform 2017-es felmérése (Nick et al., 2018) is azt mutatja, hogy az állami szerepvállalással kapcsolatos igények között első helyen az oktatás fejlesztése áll, ezt követi az infrastruktúra javítása és a finanszírozás biztosítása.

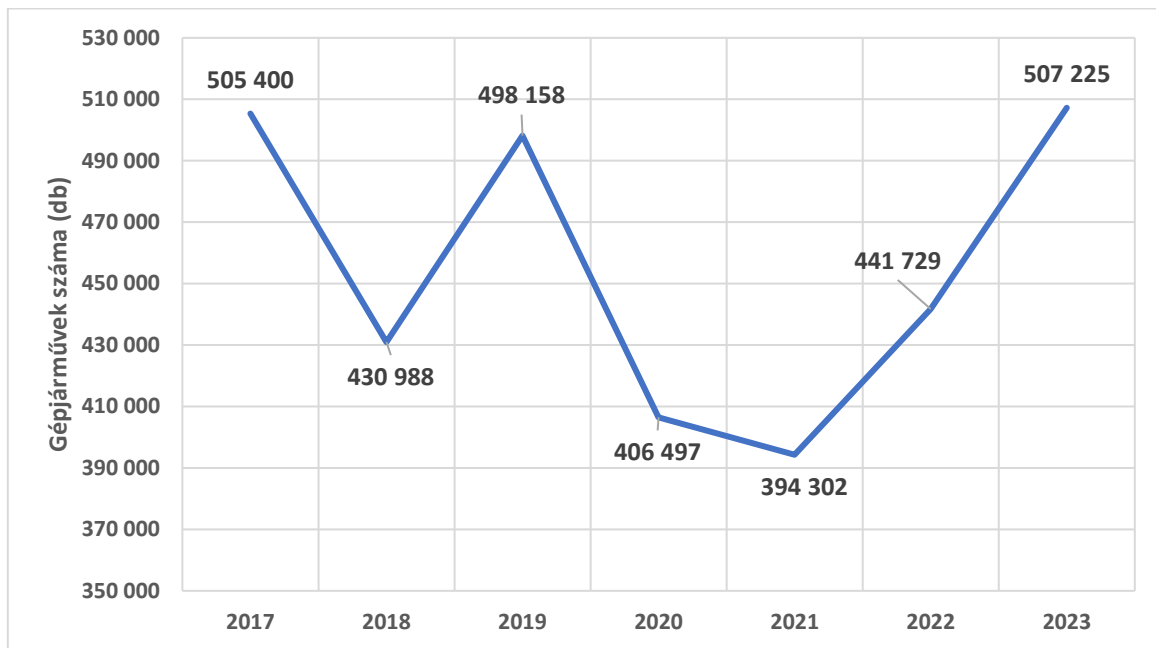
Az IFKA felmérése (Supply Chain Monitor, 2018) rámutat arra a **kettős gazdasági helyzetre**, hogy míg a Magyarországon működő feldolgozóipari vállalatok mintegy ötöde már készen áll az Ipar 4.0 alkalmazására, addig az exportorientált cégek közül csak minden másodikra igaz.

1.3. Járműipar

A **járműipar** a hazai feldolgozóipar egyik **legnagyobb** szektora, amely a feldolgozóipar által előállított hozzáadott érték közel egyötödét, valamint a foglalkoztatottak mintegy egyhatodát biztosítja. A magyar gazdaság teljesítményéhez is nagy mértékben járul hozzá, ugyanis Baksa és szerzőtársai (2021) tanulmánya szerint közel 170 ezer ember dolgozott az ágazatban.

Magyarországon 2017-ben a legyártott gépjárművek száma meghaladta az 500.000 darabot, majd az ezt követő években **erősen váltakozott**. A COVID-19 járvány hatására 2021-ben a gépjárműgyártási volumen **lecsökkent** 400.000 darab alá. Ezt követően megindult a **növekedés** és a 2023-as évben újra meghaladta a fél millió legyártott darabszámot.

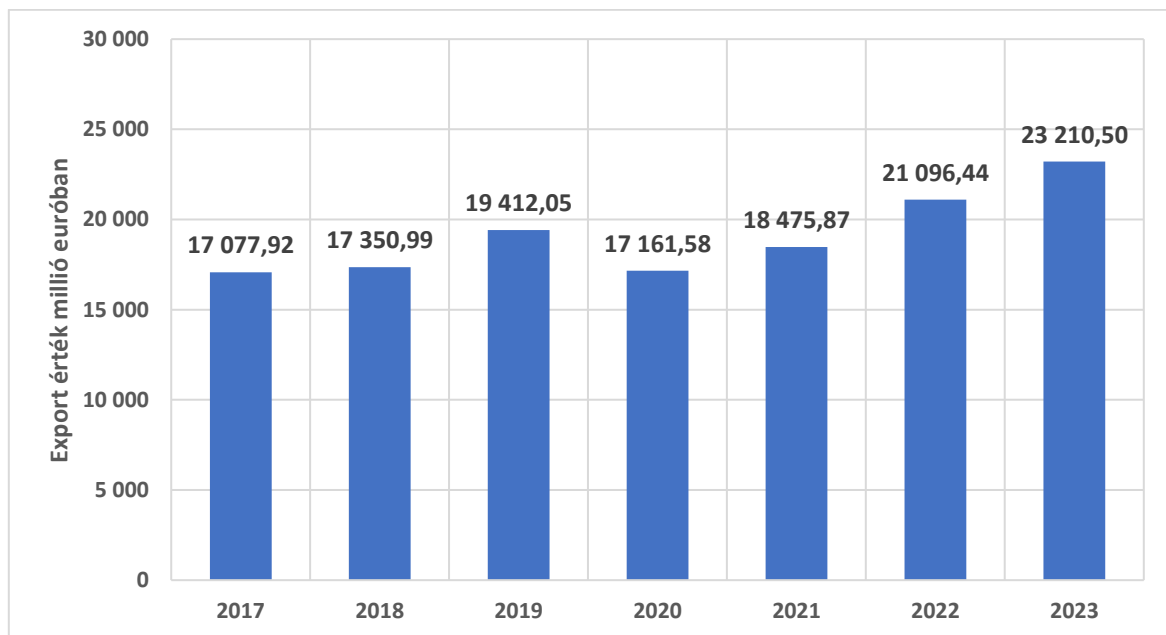
1. ábra: Gépjárműgyártási volumen Magyarországon (2017-2023)



Forrás: <https://www.statista.com/statistics/1319026/hungary-motor-vehicle-production-volume/>

A Magyarországról **kivitt gépjárművek** értéke a 2017-es évtől kezdve folyamatosan növekedett, de a COVID időszakában itt sem jelent meg a dinamikus növekedés. 2023-ban 2022-hoz képest 2,1 milliárd euróval (+10,02 százalékkal) nőtt a magyarországi járműexportból származó érték. 2023-ban a Magyarországról exportált járművek értéke **meghaladta** a 23 milliárd eurót.

2. ábra: Magyarországról exportált gépjárművek értéke (2017-2023)



Forrás: <https://www.statista.com/statistics/1240595/hungary-export-value-of-vehicles/>

Baksa és munkatársai (2021) szerint a 2018-2019-es időszakban **pozitív** képet mutatott az **iparág helyzete**, azonban 2019 végére teret nyertek a pesszimista várakozások, amely során már a kapacitáscsökkentések is felmerültek. Ezt a **negatív** változást főként a német ipar gyengélkedése idézte elő, majd 2020 elejére a koronavírus okozta gazdasági változások jelentősen hatottak az iparág helyzetére.

Sven et al. (2020) felmérése szerint 2019-ben Magyarország a legtöbb gépjárművet Németországba **exportálta**, emellett onnan **importálta** a legtöbb autóalkatrészt.

3. ábra: Autóalkatrészek importként; személygépkocsik exportként (érték szerint) 2019



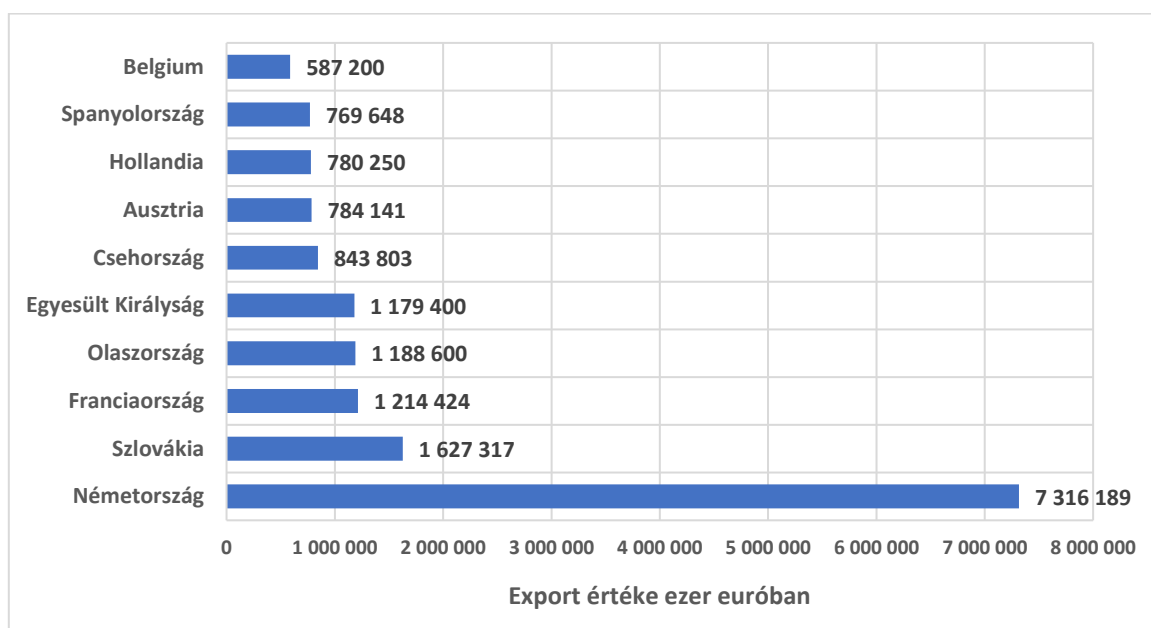
Forrás:

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Hungary/Our%20Insights/Flying%20start%20Powering%20up%20Hungary%20for%20a%20decade%20of%20growth/McKinsey-Hungary-2030-Report-HU.pdf>

A **KSH** adatai alapján 2023 végére sem rendeződött a **járműipar helyzete**, ugyanis az export decemberben már hónapok óta esett vissza, amelyet szintén a német regresszióval magyaráztak. A Nemzetgazdasági Minisztérium közleménye szerint a háború és a szankciók negatív következményei jelentős károkat okoztak a gazdaságban, miközben az alacsony kereslet az exporton keresztül szintén kedvezőtlenül hatott a hazai ipar teljesítményére. A **növekedés** érdekében a kormány segíti a vállalkozókat, hogy a beruházásokhoz szükséges erőforrások rendelkezésre álljanak, valamint megfelelő mennyiségű és árú energia álljon rendelkezésre, továbbá a képzett és elegendő munkaerő (Nemzetgazdasági Minisztérium).

Braun et. al (2020) tanulmányában kijelentette, hogy a magyar **járműipar meghatározó ágazata** a magyar gazdaságnak, amely számos tényezőtől függ. Ezen tényezők közé tartozik a gazdasági növekedés, a beruházások mértéke, a foglalkoztatottság és az ország exportteljesítménye. Több tanulmány, köztük Braun et al. tanulmánya is vizsgálta az ágazatok közötti függőségi viszonyokat, mivel a német járműipar és a gazdaság **nagy mértékben hat** a magyar gépjárműgyártásra, azaz az egész gazdaságra, a további járműipari beruházások fokozzák ezt a feltevést. Elemzésüket az ágazatközi értékesítési és felhasználási kapcsolatrendszer adatai segítségével végezték.

4. ábra: Magyarországról exportált gépjárművek értéke 2023-ban, országonként



Forrás: <https://www.statista.com/statistics/1240595/hungary-export-value-of-vehicles/>

Az **eredmények** azt mutatják, hogy a **magyar járműipar erősen függ a német járműipartól**, mind az értékesítések és a beszerzések tekintetében. Az értékesítési kapcsolatokat esetén nagyobb a függőség mértéke, azonban a beszállítóknál is a vizsgált időszakban emelkedett ugyanezen mérték. 2023-ban Németország volt a Magyarországon gyártott járművek **legnagyobb piaca**, 7,3 milliárd euró értékű exporttal.

Jelenleg mindegy **8000 milliárd forint** értékű **autóipari beruházás** kivitelezése van folyamatban **hazánkban**, annak érdekében, hogy az autóipar átalakulásának egyik vezető szereplőjévé váljon (Járdi, 2024).

A **járműgyártásban** is megfigyelhető egy kialakult munkamegosztási gyakorlat az ellátási láncban belül. Az ellátási lánc tetején az **OEM** (original equipment manufacturer) cégek

találhatóak, amik saját cégnév és márkánév alatt tervezik és specifikálják a termékeket, sőt össze is szerelik azokat. Az OEM-eknek beszállító nagy gyártók a **Tier 1**-es szereplők (pl. elektronikai vonalon: Bosch, Denso, Valeo). Ezek a cégek sokszor teljeskörűen felelnek az autókban elérhető elektronikai rendszerekért – az innovációtól a gyártásig (Baksa et al., 2021).

Magyarországon **négy nagy autógyártó** (OEM) üzemeltet összeszerelő üzemet: az **Audi**, a **Mercedes**, az **Opel** és a **Suzuki** és időközben új OEM gyár került a magyarországi járműipar palettájára, a **BMW** új autógyárat épít fel Debrecenben. Emellett az országban több mint 700 autóiipari beszállító található, és a világ 100 legnagyobb autóiipari beszállítója közül 40 van jelen itt. Közöttük olyan neves vállalatok is megtalálhatók, mint a Continental, a Denso, a National Instruments, a Bosch és a Siemens (Baksa et al., 2021).

1.3.1. Autógyártó vállalatok Magyarországon

A **Magyar Suzuki Zrt.** japán többségi tulajdonban lévő autógyártó cég. A vállalatot 1991-ben alapították, és egy évvel később, 1993-ban meg is kezdődött az öt ajtós Swifték sorozatgyártása. A 2000-es évek elején megindult a Wagon R+ és az Ignis gyártása. 2005-ben bemutatták az új Swiftet, majd egy évvel később legördült a gyártósorról az első SX4 családi autó. 2017-ben gyártották le a hárommiliomodik autót az esztergomi gyárban: egy Suzuki SX4 Crosst (Suzuki).

Az **Opel szentgotthárdi** gyára az egyik legrégebbi és legfontosabb autóiipari létesítmény Magyarországon, 1992 óta működik. A jelenleg több mint 1500 főt foglalkoztató és folyamatosan bővülő gyár fő profilja a motorgyártás. A termékpalettán a kis- és közepes méretű benzin- és dízelmotorok széles skálája megtalálható; ezen kívül közepes és nagy teherbírású automata sebességváltókat is gyártanak (Opel Szentgotthárd).

Az **Audi Hungaria (Győr)** az Audi AG magyarországi leányvállalata, a magyar gazdaság meghatározó szereplője, a magyar járműipar zászlóshajója. A vállalatot 1993-ban alapították. A kezdetben maroknyi csapattal elinduló motorgyártás mára a világ legnagyobb motorgyárává fejlődött, ahol több mint ötmillió négyzetméteren 8000 motor készül naponta a Volkswagen konszern márkái, így az Audi, Volkswagen, Seat és Lamborghini modellek számára. A gyár 2001 óta rendelkezik saját műszaki fejlesztéssel, 2005 óta Győrben működik Közép-Európa egyik legnagyobb szerszámgyára is, melyben szerszámok, gyártóberendezések készülnek az Audi szinte összes telephelye számára. 2024-ben megkezdődött a Cupra Terramar sorozatgyártása a győri gyárban (Audi Hungaria).

A kecskeméti **Mercedes-Benz** gyár alapkövét 2009. októberében tették le, a termelés pedig 2012. márciusában indult meg. Az első Mercedes-Benz CLA kevesebb, mint tíz hónappal a termelés megindulása után gördült le a gyártósorról. 2016-ban a Mercedes-Benz megépíti második gyárát Kecskeméten, amely első- és hátsókerék meghajtású személygépkocsik, valamint alternatív meghajtású modellek gyártására is alkalmas lesz az ipar 4.0 szellemében. 2019. októberében elkezdődött a csúcsteljesítményű AMG modellek gyártása is, 2020-ban pedig az első hibrid és az első tisztán elektromos jármű készült el a gyár berkein belül (Mercedes Benz).

A **BMW Group Gyár** Debrecen, amely több mint 400 hektáron terül el, a vállalatcsoport első olyan egysége lesz, amelyet teljes egészében az iFACTORY koncepció mentén fejlesztettek ki, ami a hatékony, környezetbarát és digitalizált gyártás iránti elkötelezettségünket bizonyítja. A gyár alapkövét 2022. júliusában tették le, 2023-ban pedig már átadták az első két épületet, a Kommunikációs központot és a Képzési központot. A termelés várhatóan 2025-ben kezdődhet meg, ahol csak elektromos autót gyártanak (BMW Group).

A **BYD** (Build Your Dreams) kínai elektromos járműgyártó cég új autógyárat épít **Szegeden**, ami az első ilyen jellegű üzemük lesz Európában. Az üzem a BYD európai terjeszkedési stratégiájának központieleme, és célja, hogy az európai piacot szolgálja ki, különösen az elektromos személyautók gyártásával. A BYD már rendelkezik egy buszgyárral Komáromban, de ezzel a szegedi autógyárral jelentősen bővítik jelenlétüket az országban. A gyárcsarnokok alapozása 2024 nyarán kezdődött meg (BYD).

A **járműgyártás** a 2023-as évben a teljes ipari termeléshez 25,8%-kal járult hozzá, ami azt jelenti, hogy a **feldolgozóiparon belül** ezen alág rendelkezik a **legnagyobb részesedéssel** (KSH, 2024). Jelentőségét az is mutatja, hogy olyan tovagyrúzó hatásai vannak, amely által más, hozzákapcsolódó iparágban képes a növekedést tovább fűteni. A járműiparon belül a **személygépkocsi gyártás a legmeghatározóbb**. Az ACEA (2021) statisztikája alapján az Európai Unió tagállamai között hazánk 2021-es adatok alapján sorrendben a 11. helyen áll a személygépkocsi gyártást tekintve.

1.4. A COVID-19 hatásai az autóipar értékláncaira

A **COVID-19 globális járvány** kitörése 2020-ban új problémákat és bizonytalanságokat hozott a világba, ezért olyan módszerek kidolgozására volt szükség, amelyek elősegítették a

rugalmasságot, a fenntarthatóságot és a globális tevékenységek integrációját. Ahogy a vírus néhány hónap alatt végigsöpört egész Európán és Amerikán, a gazdaságok gyakorlatilag egyik napról a másikra leálltak, valamint a kereslet-kínálat rendszer is összeomlott (Pananond et al., 2020).

Nyíró József (MAJOSZ, Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetségének elnöke) elmondta, hogy a koronavírus járvány **váratlanul jelentkezett** és sokkot okozott az iparágban, miközben az új technológiákra való átállás hatalmas kihívás elé állította a szereplőket. Ennek ellenére az autóiparban zajló átalakulások elképesztő ütemben haladnak, az elektromos autók és a digitalizáció pedig megállíthatatlanul halad előre. Megjegyezte, hogy ezt a magyar iparág minden szereplőjének tudomásul kell vennie és időben fel kell készülniük ezekre a változásokra. Általános tendenciaként megfigyelhető, hogy az **ellátási láncok** egyre **rövidebbek**, a korábban más kontinenseken telepített **termelési kapacitások** egyre inkább **visszatalálnak** Európába (Dobronyi-Gál & MAJOSZ, 2021).

A „járvány után” kialakult időszakban **súlyos alapanyaghiány** lépett fel, ami komoly nehézségeket okoz a beszállítói láncban. Elsősorban acél- és alumíniumhiány jelentkezett, de a műanyagoknál is tapasztalható hasonló jelenség. Az **autóipar** számára a **félvezetőhiány** vált a legnagyobb kihívássá, ami a világjárvány és számos autóalkatrész-gyártó gyárleállása miatt következett be (Lőrincz, 2022).

1.5. Ipar 4.0 a járműiparban

Az Ipar 4.0 keretében az elmúlt években számos **új gyártási és gyártásszervezési technológia** jelent meg, amelyek alapjaiban változtathatják meg a vállalatok működését. Az autóiparra ez a tendencia fokozottan érvényes, mivel egyre több adatalapú és szoftveres megoldás jelenik meg, amelyek jelentősen átrendezik a versenyt (Szász, 2020). Ezen megoldások az emberi munka támogatását és megkönnyítését szolgálják. A tanulmány két típust különböztet meg: a **támogató**, illetve a **helyettesítő munkát**, azonban a két változat között lehetnek átmenetek is.

Demeter & Losonci (2021) tanulmánya szerint az autóipari vállalatok **szélesebb körben alkalmazzák az Ipar 4.0** technológiáit, ugyanakkor akár a 2010-es évek közepe óta igyekeznek beépíteni mindennapi működésükbe. Azok a vizsgált járműipari cégek, akik a lean menedzsment alapú folyamatfejlesztést alkalmazzák, azok sokkal jobban tudják integrálni az Ipar 4.0 irányelveit.

A **hazai járműipar** tapasztalatainak megítélését nehezíti, hogy nem áll rendelkezésre átfogó és átlátható általános helyzetkép. A KSH 2019-ben publikált adatai alapján a cégek az Ipar 4.0 megoldásait, mint például a 3D nyomtatás és a Big Data elemzés, a vállalatok csupán tizedénél, míg az RFID technológia és a szociális média legfeljebb ötödénél vannak alkalmazásban. Ezzel szemben a robotok sokkal szélesebb körben elterjedtek (Baksa et al., 2021).

2. A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

2.1. A családi vállalkozások általánosságban

A **családi vállalkozások** világszerte a **legelterjedtebb vállalkozási formát** képviselik (Málovics & Vajda 2012), emellett a gazdaságban betöltött **szerepük jelentős** és egyre **növekvő**, a gazdaság gerincét képzik (Kása et al., 2019). Egyes becslések szerint a cégek 65-80%-át családok birtokolják vagy irányítják, legyen szó kis létszámú mikrovállalkozásról vagy akár családi irányítás alatt álló multinacionális nagyvállalatról.

Uhlaner (2006) szerint a **családot** a családi vállalkozások kontextusában úgy határozhatjuk meg, mint a vállalat alapítójához vér vagy házasság révén kapcsolódó emberek csoportját. E definíció alapján **családi vállalatnak** tekinthető minden olyan cég (függetlenül annak méretétől, bevételétől vagy jogi státuszától), amelyben a **tulajdonjog többsége egy család kezében van**, és ugyanebből a **családból legalább két személy együttesen birtokolja és/vagy vezeti a vállalatot**.

Gersick et al. (1997) **négy klasszikus családi vállalkozástípust** azonosítanak. Az **első típus** az első generációs, alapító által vezetett vállalkozás. A **második típus** a testvéri partnerség által birtokolt, megalapozott vállalkozás. A **harmadik típus** a komplex, unokatestvér-konzorcium. Végezetül, a **negyedik típus** az utódlás, amely a családi vállalkozások generációkon átívelő fenntartását és fejlődését jelenti.

A **családi vállalatok** működésének egyik legfontosabb eseménye **az utódlás**, amely a családi vállalkozás "végső próbatételeként" is felfogható, hiszen számos technikai, szervezeti és pszichológiai kérdést érint (Gersick et al., 1997). A családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatók hangsúlyozzák, hogy az utódlást nem csupán egy egyszeri eseményként kell felfogni. Valójában egy **"többlépcsős folyamat"**, amely időben nyúlik vissza, és már azelőtt elkezdődik, hogy az örökösök hivatalosan belépniének a vállalkozásba (Handler, 1994). E folyamat során a jelenlegi vezetőnek és az utódnak is meg kell tanulnia az új szerepét és

alkalmazkodnia kell az új helyzetekhez, ami nemcsak gyakorlati készségeket, hanem érzelmi kihívásokat is magában foglal. Egyes kutatások szerint az első generációról a másodikra történő átadás úgy negatívan hat a tőkeáttételre és a növekedés lassulását eredményezi. A későbbi generációk esetében a tőkeáttétel növekszik, azonban a növekedési szintre ez nincs jelentős hatással. Az **utódlás** ugyanakkor **nem befolyásolja** a vállalat **nyereségességét** (Diéguez-Soto et al., 2015).

2.2. Családi vállalkozások meghatározásának problematikája

A **családi vállalkozások** tudományos kutatása már az **1980-as években** elkezdődött, azóta bár jelentős tudományos elismerésre tett szert, továbbra is akadályba ütközik. Az egyik legnagyobb kihívás, hogy a különböző kutatási eredmények nem mindig vethetők össze a szigorú tudományos normák szerint, mivel **hiányzik az egységesen elfogadott definíció** a családi vállalkozásokra vonatkozóan (Baros-Tóth, 2022). Ezen publikációban olvasható az is, hogy további nehézséget okoz a családi vállalkozások heterogenitása, hiszen a családi vállalkozások széles spektrumot ölelnek fel: a kis- és középvállalkozásoktól egészen a nagy multinacionális, tőzsdén jegyzett cégekig. Így minden méretű és tevékenységi körű vállalkozás azonosítható családi vállalkozásként.

Az **Európai Bizottság** javaslata szerint egy vállalat, bármilyen méretű is, családi vállalkozásnak minősül, ha:

- A döntéshozatali jogok többsége azon természetes személy(ek) birtokában van, aki(k) a vállalatot alapították, vagy aki(k) megszerezték a vállalat részvényeit, illetve azok házastársai, szülei, gyermekei vagy gyermekeik közvetlen örökösei birtokolják azokat.
- A döntéshozatali jogok többsége közvetlen vagy közvetett.
- Legalább egy családtag vagy rokon formálisan részt vesz a vállalat irányításában.
- Tőzsdén jegyzett vállalatok akkor felelnek meg a családi vállalkozás meghatározásának, ha az alapító vagy részvénytulajdonos személy, illetve családja vagy leszármazottjai a részvénytőke által biztosított döntéshozatali jogok 25%-át birtokolják.

Kása és munkatársai (2019) tanulmányában olvasható, hogy a **magyar családi vállalkozásoknak** két országos jelentőségű szervezete működik: a 2010-ben alapított **FBN-H**

(Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhazsnú Egyesület), valamint a 2014-ben alapított **CSVOE** (Családi Vállalkozások Országos Egyesülete).

Az **FBN-H** saját családi vállalkozás definíciója a következő: „50+ főt foglalkoztató évi legalább 1 milliárd forint hozzáadott érték típusú (árbevétel–ELÁBÉ) forgalmat generáló vállalatok, amelyek tulajdonosi köre meghatározóan egy családból kerül ki, és a cégvezetésben a tulajdonoson kívül legalább egy családtag részt vesz.

A **CSVOE** alapszabályában a következőképpen határozza meg tagjai körét: „Közvetlenül, vagy közvetve egy vagy több, egymással közeli hozzátartozói viszonyban álló természetes személy többségi befolyással rendelkezik a gazdálkodó szervezetben, részt vesz annak irányításában, mindezen felül feladatai vannak a vállalkozás munkaszervezésében, illetőleg munkavégzésében, és ezen feladatok ellátásában még legalább egy, a Ptk. szerinti közeli hozzátartozó is részt vesz. A vállalkozás céljai között pedig szerepel a vagyon, a felgyülemlett tapasztalat, a megszerzett javak generációk közötti átadása, vagy átadásának szándéka”.

Astrachan és Shanker (2011) kutatásukból kiindulva létrehoztak egy **spektrumot**, amelyen a családi vállalkozást a tágabb-szűkebb meghatározásait definiálták. A családi vállalkozás fogalmának értelmezésében kulcsfontosságú a „családi részvétel mértéke a vállalkozásban”. A **tág definíció** szempontjából Astrachan és Shanker (2011) azt javasolják, hogy a családi vállalkozásnak csak néhány családtag hozzájárulása szükséges a vállalkozáshoz, emellett a vállalkozás stratégiai irányítását a család ellenőrzi. A „**középső**” **definíció** szerint a vállalkozás átvételének szándéka áll fenn, ahol az aktuális vezető továbbra is részt vesz az üzlet irányításában és működtetésében. Astrachan és Shanker (2011) a „magban” egy **szűk definíciót** javasol, amely szerint a vállalkozás menedzsmentje és működése több generációból álló családtagokat is magában foglal, ahol testvérek különböző vezetői pozíciókat töltenek be, és feltörekvő családtagok (pl. unokatestvérek) belépő szinten csatlakoznak a vállalkozáshoz.

A **definíció hiánya** miatt nehéz pontos statisztikai adatokkal alátámasztani, hogy valójában hány családi vállalkozás működik egy adott országban vagy régióban, valamint azt is, hogy milyen gazdasági jelentőséggel és tényleges szereppel bírnak ezek a vállalkozások a gazdaságban (Baros-Tóth, 2022).

Kása és szerzőtársai (2019) tanulmányuk szerint a kutatások alapján viszonylag keveset lehet tudni a családi vállalkozások gazdasági súlyáról, ugyanakkor a családi vállalkozásokra irányuló kutatásokban mindig alapvető fontosságú kérdés, hogy milyen **definícióval** dolgoznak, mivel ez nagyban **befolyásolja az eredmények értelmezhetőségét és összehasonlíthatóságát**.

2.3. Családi vállalkozások Magyarországon

Csákné (2012) a **magyar vállalkozások klasszifikálása** során **háromféle családi vállalkozást** azonosított. Az első kategória a **rokoni vállalkozások**, amelyek célja a családi tulajdon és vezetés fenntartása, azonban itt a családi jelleget nem csupán a közvetlen család (házastársak, gyermekek) határozza meg, hanem tágabb rokoni kapcsolatok is szerepet játszanak. A **házastársak vállalkozásainak** jellemzői, hogy a tulajdonosi struktúrában és a munkamegosztásban erőteljesen megjelennek a családi kapcsolatok, ám a jövőre vonatkozóan a tulajdon és a vezetés családi kézben tartása nem biztosított. Végül a **nukleáris családi vállalkozások** a szűk családi tulajdonban lévő cégek, amelyek célja a családi tulajdon és vezetés megőrzése a jövőben is.

Magyarországon az **OPTEN** 2020-ban megjelent **felmérése** alapján több, mint 200 ezer családi jellegű vállalkozás működött, amely a teljes hazai társas vállalkozói cégbázis 40 százalékát tette ki.

A **Magyarországon** bejegyzett társas vállalkozások jelentős hányada **mikrovállalkozás** volt, ahol a család kiemelt szerepet játszott. Ezen cégek között különösen gyakoriak voltak az egyéni vállalkozások, az egyszemélyes cégek, valamint azok a többszemélyes vállalkozások, ahol több családtag is aktívan részt vett a működtetésben.

A **többszemélyes családi vállalkozások** egy speciális szegmensét képviselik azok a cégek, ahol kizárólag családtagok töltik be a tulajdonosi pozíciót és cégjegyzésre jogosultak körét is. 2020-ban Magyarországon 42 ezer ilyen, kizárólag családtagok által vezetett vállalkozás működött, ami a többszemélyes családi vállalkozások jelentős hányadát tették ki.

A **családi jelleg** nagy általánosságban **pozitívan** hat a cég működésére, statisztikai adatok szerint a családi vállalkozások 64%-a átlag feletti megbízhatósággal bírt. 2020-ban több, mint 1100 családi vállalkozás éves árbevétele haladta meg az 1 milliárd forintot (OPTEN, 2020).

2.4. Családi vállalkozások definiálása során alkalmazott főbb kritériumok

Baros-Tóth (2022) megfogalmazásában a családi vállalkozások definiálása leginkább **öt fő kritérium** mentén történik, ami a rokoni/családi kapcsolat, a tulajdon/tulajdonosi viszonyok, vállalkozásirányítás/menedzsment, a vállalkozás és az utódlási szándék. Egyes meghatározások figyelembe veszik a lehető legtöbb kritériumot és igyekeznek minél átfogóbb, pontosabb, komplexebb képet adni a családi vállalkozásokról.

Ezzel ellentétben Villalonga és Amit (2006) tanulmánya rendelkezésre álló meghatározások összegzése alapján azt állította, hogy a családi vállalkozásnak **három fő dimenziója** van, amit azt a korábbi kutatások is kimutattak: a tőkerészesedés és a szavazati jogok aránya, a családtagok által betöltött vezetői pozíció és a vállalat ellenőrzése.

A tulajdonosi arányok és a vállalkozás irányításában való részvétel számos meghatározás központi eleme. Érdekes, hogy a meghatározó **tulajdonosi arány** megítélése széles skálán mozog az **5 százaléktól** (Villalonga & Amit, 2006) egészen az **50 százalékos részesedésig** (Ang, Cole & Lin, 2000; Holderness & Sheehan, 1988). A meghatározások egy másik köre a rokonsági kapcsolatot, az alapító családhoz tartozás tényét helyezi középpontba, és ebből vezeti le a családi vállalkozások meghatározását.

Ezt a **kétértelműséget** az is szemlélteti, hogy a kutató a családi vállalkozások különböző definícióinak elfogadásával még azonos adathalmaz használata esetén is **ellentétes eredményekre** juthat (Shanker & Astrachan, 1996). Klein (2000) tanulmányában olvasható, hogy az Egyesült Királysággal összefüggésben Westhead, Cowling és Storey (1997) megállapította, hogy még egyetlen adathalmaz esetén is 15% és 78,5% között változik a családi vállalkozások aránya az alkalmazott kritériumoktól függően.

Több kutató azonban a **családi vállalkozások komplex** meghatározására törekedett többféle kritérium bevonásával. A Baros-Tóth (2022) által elemzett definíciók alapján a legfontosabbnak tartott és a leggyakrabban alkalmazott kritérium a tulajdonjoggal volt kapcsolatos, emellett jelentős szerepet játszott, hogy a család részt vegyen a menedzsmentben, illetve az igazgatói működésben. A tulajdonlással kapcsolatos kritérium meghatározása még önmagában nem elegendő arra, hogy a családi vállalkozások jól elhatárolhatóak legyenek a nem családi vállalkozásoktól.

2.5. Szocio-emocionális vagyon (SEW) a családi vállalkozásokban

A családi és nem családi vállalkozások megkülönböztetésében egyre nagyobb szerepet kap a **szocio-emocionális vagyon (SEW)** fogalma. Shepherd (2016) szerint számos kutatás alátámasztja, hogy a családi vállalkozások a SEW megőrzésére törekedve hozzák meg döntéseiket. A **SEW öt dimenziója** segít megérteni ezt a fogalmat (Berrone et al., 2012):

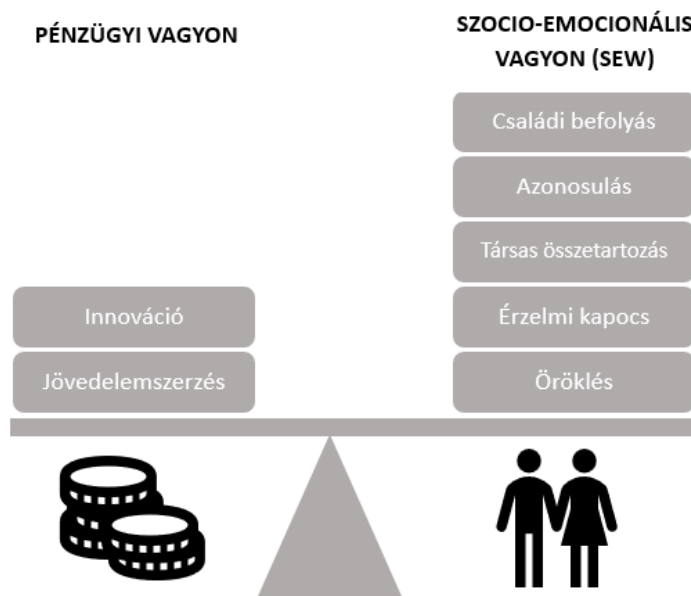
1. **Családi befolyás és ellenőrzés:** A család formális vagy informális módon irányítja a vállalkozást, ami meghatározza annak működését.

2. **Családtagok azonosulása a céggel:** A családnév viselése vagy a vállalkozás családi kiterjesztésként való kezelése erős érzelmi köteléket teremt, ami fokozza a társadalmi felelősségvállalást.
3. **Megkötő társas kötelékek:** A családtagok és a dolgozók közötti bizalmi kapcsolatok stabilitást és alacsonyabb fluktuációt eredményeznek, elősegítve a közösségi szerepvállalást.
4. **Érzelmi kötődés:** A család és a vállalkozás közötti szoros kapcsolat átjárja az érzelmeket, ami miatt problémás helyzetekben a család hajlamosabb megoldásokat keresni ahelyett, hogy azonnal elbocsátaná az alkalmazottakat.
5. **Családi kötelékek dinasztikus öröklés révén:** A vállalkozás következő generációkra való átadása a családi hagyomány része, így az utódlás fontos célja a családi vállalkozásoknak.

A **SEW**-ről felismerték, hogy befolyásolja a családi vállalkozások döntéseit, beleértve a felvásárlásokat, a diverzifikációt, az elidegenítéseket, a nemzetközi terjeszkedést és az innovációt (Gomez-Mejia & Herrero, 2022). A **családi vállalkozások tulajdonosai** általában a SEW-t részesítik előnyben a pusztán gazdasági célokkal szemben, kivéve, ha a család pénzügyi stabilitása veszélybe kerül (Gomez-Mejia et al., 2018). Ennek eredményeként a SEW kiemelt szerepet kap a családi vállalkozásokban, míg a nem családi vállalkozásokban elhanyagolható a jelentősége.

Röviden összefoglalva a **SEW lényegét**, elképzelhetjük **egy mérlegként**, ahol az egyik oldalon a vállalat pénzügyi vagyona, míg a másikon a szocio-emocionális vagyona áll. A családi vállalkozások gyakran nem a tiszta üzleti racionalitás alapján hoznak döntéseket, hanem a családi rendszer és a SEW védelme érdekében is aktívan lépnek fel, mintha a jövedelmezőségük lenne veszélyben (Repisky, 2020).

5. ábra: A pénzügyi vagyon és a szocio-emocionális vagyon egyensúlya



Forrás: Saját szerkesztés Repisky (2020) alapján

3. CSALÁDI ÉS NEM CSALÁDI VÁLLALKOZÁS VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYE ÉS MŰKÖDÉSE KÖZÖTTI ELTÉRÉSEK

A **családi és nem családi vállalkozások** közötti **különbségek** vizsgálata fontos szerepet játszik a gazdasági elemzésekben és a vállalatok működésének megértésében. Ezek az eltérések nemcsak a pénzügyi teljesítményre, hanem a döntéshozatali folyamatokra, a vezetési stratégiákra és a hosszú távú célokra is hatással vannak.

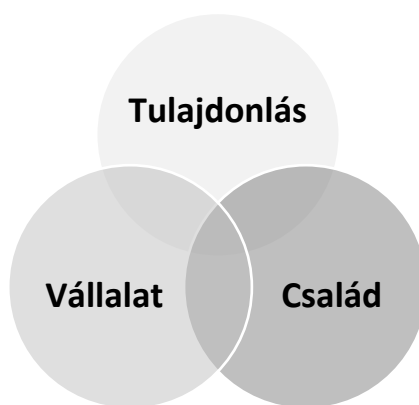
3.1. Nem kézzel fogható bizonyítékok

3.1.1. Családi tulajdon

A **családi vállalkozások** a **paradox** szervezetek kategóriájába tartoznak, mivel több rendszer is található bennük (Repisky, 2020). Ezt a komplexitást jól illusztrálja a **három kör modell** (6. ábra), amelyben a vállalkozásban részt vevő szereplők mindegyike elhelyezhető valamelyik részhalmazban. A modell világosan szemlélteti, hogy három, egymással néha feszültségbe kerülő rendszer működik együtt a családi vállalkozásokban (Málovics-Vajda, 2012). A családi vállalkozások egyik lényeges jellemzője a **család és az üzlet közötti szoros kapcsolat**. A

családi és üzleti struktúrák összekapcsolódnak, és ez a kapcsolat formális és informális módokon is hatással van az üzlet működésére (Mandl, 2008), aminek pedig számos következménye lehet. Ilyen például, amikor a vállalatnak figyelembe kell vennie a különböző családi eseményeket, amelyek befolyásolhatják a cég teljesítményét és irányítását (Zody et al., 2006). Emellett konfliktusok léphetnek fel a családi és üzleti rendszer, valamint a családi és vállalkozói szerepek között, mivel a családban és a vállalkozásban betöltött pozíciók könnyen összekeveredhetnek, ezzel konfliktusokat okozva az üzleten kívüli területekre (Gersick et al. 1997). Ennek oka általában, hogy a családtagok különböző szerepköröket töltenek be, amik sokszor összeegyeztethetetlenek.

6. ábra: Családi vállalkozások három kör modellje



Forrás: Saját szerkesztés Repisky (2020) alapján

3.1.2. Hosszú távú perspektíva

A. Veldre (2022) tanulmánya szerint a **nem családi vállalatoktól való megkülönböztetés** egyik fontos szempontja a **tulajdonosok motivációja és szándéka**, miszerint nem kívánják eladni a vállalkozást. Ez a megközelítés kihat minden üzleti tevékenységre, az alapvető termelési folyamatoktól kezdve az alkalmazottakkal és a helyi közösséggel való kapcsolatokig. A **családi vállalkozások tulajdonosai** gyakran úgy tekintenek magukra, mint egy olyan gondviselőre, akiknek kötelessége **megőrizni és ápolni** a vállalkozást, hogy azt a következő generációnak átadhassa. Ezzel szemben a **nem családi vállalkozók** általában a vállalkozás fenntartására összpontosítanak emellett nem riadnak vissza a **vállalat eladásának gondolatától** sem. A **családi vállalkozások** inkább a **hosszú távú fennmaradásra** törekednek, nem a gyors, rövid távú profitmaximalizálásra. Ezért a vállalkozás életciklusának meghosszabbítása és a generációváltás szándéka kulcsszerepet játszik a siker szempontjából. Ezek a cégek hatékonyabban működnek, mivel már tapasztalt munkavállalókkal, kialakult partnerkapcsolatokkal és meglévő ügyfélkörrel rendelkeznek, ami gyakran hiányzik az újonnan

alapított vállalkozásokból (Mandl, 2008). Joseph és szerzőtársai (2007) szerint a **családi vállalkozások versenyelőnyei** közé tartozik a **vállalkozói ideológia**, a **családi vállalkozás hírneve**, valamint a **stakeholderekkel kialakított kapcsolatok**.

3.1.3. Társadalmi tőke

A **családi vállalatok** fejlődése érdekében elengedhetetlen, hogy nagy figyelmet fordítsanak a **családtagok személyes jelenlétére**, szerepére és elköteleződésére (Mandl, 2008). Kenyon-Rouvinez és Ward (2005) tanulmányukban megállapítják, hogy a **családi vállalkozások erőssége** a társadalmi kapcsolatokban és a közös meggyőződésekben rejlik. A szoros kapcsolat és társadalmi tőke támogatja a vállalkozás túlélését egy esetleges krízis esetén, lehetővé téve a rugalmasabb alkalmazkodást. A családtagokon kívüli alkalmazottak is erősebb lojalitást és elkötelezettséget mutatnak a vállalkozás iránt, mint a nem családi cégeknél.

3.1.4. Társadalmi felelősségvállalás

Poza (2007) tanulmányában a családi vállalatok **társadalmi felelősségvállalása** megnyilvánul a stabil munkahely fenntartásban, valamint a helyi közösség iránti elköteleződésben, amely elősegíti a családi vállalkozás imázsának fenntartását és a család hírnevének védelmét. Déniz és Suárez (2005) megállapította, hogy a családi cégek nemcsak a saját érdekeik szerint cselekszenek, hanem a közösséget is figyelembe veszik. Kimutatták, hogy a nagyobb családi vállalkozások többet fektetnek be **CSR-tevékenységekbe**, mint a nem családi vállalkozások, azonban a kisebb vállalkozások esetében ez fordítottnak érvényesül. Emellett a családi vállalkozások többet fektetnek a termékminőségbe, mivel az a család nevéhez kötődik (Mandl & Dorr, 2007). A **családi név és reputáció védelme** alapvető fontosságú a családi vállalkozások számára, mivel közvetlen hatással van a vállalkozás sikerére. Ez az elköteleződés a minőség iránt megnyilvánul abban, hogy a családi cégek gyakran magasabb szintű minőséget kínálnak termékeikben és szolgáltatásaikban (Poza, 2007). A családi név tiszteletben tartása és a hírnév megőrzése érdekében a családi vállalkozások folyamatosan törekednek a kiváló teljesítményre és a megbízhatóságra, ami hozzájárul a hosszú távú üzleti sikerhez.

3.2. Kézzel fogható bizonyítékok

3.2.1. Finanszírozási tevékenységek

A **családi vállalatok** esetében az esetleges **üzleti kudarc** drámai hatással lehet a családra, mivel csökkenti a családi költségvetést és **megakadályozza az utódlást**. A családi vállalkozások a már említett helyi kötődések révén, több helyi üzleti partnerséggel és együttműködéssel rendelkeznek, emiatt a családi vállalkozások óvatosabban mérlegelik a létszámcsökkentést vagy akár a vállalkozás megszüntetését, mint a nem családi cégek. (Mandl, 2008). Ebből kifolyólag a **családi vállalatok** igyekeznek elkerülni azokat a döntéseket, amelyek **negatív** hatással lehetnek a helyi gazdaságra és közösségre. A családi vállalkozások többségét saját pénzügyi forrásokból, megtakarításokból, vagy akár családtagoktól származó kölcsönökből hozzák létre. A keletkező **nyereséget** általában vagy **felhalmozzák** vagy **újra befektetik** és a cégen belül tartják, mivel a tulajdonosok hajlandóak hosszabb időn keresztül várni a nyereség realizálására. Ez a megközelítés kevésbé jellemző a nem családi vállalatokra (Anderson & Reeb, 2003). Ebből az a következtetés vonható le, hogy a nyereséget visszaforgató a vállalkozások kevésbé válnak sebezhetővé a nehéz időkben, ezáltal meghosszabbítják várható élettartamukat. A családi vállalatok esetében a bank vagy más intézmények által nyújtott külső finanszírozási lehetőségek kevésbé vonzóak, mivel az ezzel járó kockázatot maga a család viseli.

3.2.2. Üzleti növekedés

Egyesek szerint a családi vállalkozások **rövid távú nyereségrealizálása** mérsékeltebb, mivel hajlamosak kerülni a külső befektetők bevonását, hogy megőrizzék a teljes irányítást és hűek maradjanak hosszú távú célkitűzéseikhez. Emellett a **családi cégek körültekintőbbek a kockázatok felmérésében** is (Anderson & Reeb, 2003a). A hosszú távú szemléletmódnak köszönhetően a családi vállalkozások érett szakaszba lépésükkor gyakran **magasabb és fenntarthatóbb gazdasági teljesítményt** érnek el (Mandl, 2008), mint a nem családi vállalatok. A. Veldre (2022) továbbá azzal érvel, hogy a családi vállalkozások számára fontosabb a **stabil növekedés** és a **folytonos fejlődés** fenntartása, mint a nyereség rövid távú realizálása, mivel ez lehetőséget biztosít a tulajdonosok utódainak jövőbeli értékteremtésére. A **nem családi vezetők** motivációját elsősorban a **gazdasági célok hajtják**, mivel ezekből nagyobb eséllyel származhat profitjuk. Ennek következtében a gazdasági célok elérésére

irányuló törekvésük nem mindig harmonizál a családi vállalkozások kettős, gazdasági és nem gazdasági céljaival (Fang et al., 2016).

3.2.3. Pénzügyi teljesítmény

A **pénzügyi teljesítmény** értékelése döntő fontosságú a vállalat befektetésekkel és pénzügyekkel való gazdálkodásának hatékonysága szempontjából. Az Anderson és Reeb (2003) által írt, a családi vállalkozások teljesítményéről szóló egyik legismertebb tanulmány megállapítja, hogy az S&P500 indexben szereplő **családi vállalkozások** legalább olyan **jól vagy még jobban teljesítenek**, mint az ugyanezen indexben lévő **nem családi vállalkozások**. Azonban a jobb teljesítmény nem minden családi tulajdonban lévő cégnél mutatkozik meg: Anderson és Reeb (2003) azt találták, hogy egy bizonyos családi tulajdon szintig a vállalat teljesítménye javul, ezt követően viszont ellentétes hatás figyelhető meg. Ez arra utal, hogy a túl magas családi tulajdoni arány növelheti a beágyazódás lehetőségét, miközben csökkenti a pénzügyi teljesítményt. Lee (2006) tanulmánya a **válság idején** vizsgálta a vállalatokat, és megállapította, hogy a **családi vállalkozások nyereségesebbek**, nagyobb bevételelnövekedéssel és jobb foglalkoztatási stabilitással rendelkeznek. Összességében Anderson és Reeb arra a következtetésre jutottak, hogy bár **a családi vállalkozások általában jobban teljesítenek**, ez a hatás nagymértékben **függ az adott ország szabályozási szintjétől**.

Anderson, Mansi és Reeb (2003) egy érdekes megközelítést alkalmaz a családi és nem családi vállalkozások összehasonlítására: az **adósságköltségek vizsgálatát**. Eredményeik alapján a kötvénytulajdonosok **biztonságosabb befektetésként** tekintenek **a családi vállalkozásokra**. Ez annak köszönhető, hogy a családi cégek ösztönző struktúrái csökkentik a részvényesek és az adósságtulajdonosok közötti érdekellentétekből adódó konfliktusokat.

3.3. Stratégiai orientáció a családi és a nem családi vállalkozásokban

A **stratégiai szintű tényezők** – mint a stratégiai orientáció, a merészség és a fókuszált célok – különböző módon befolyásolják a teljesítményt a családi és a nem családi vállalkozásokban.

A teljesítményre gyakorolt hatás különbözik a családi és nem családi vállalkozások esetében olyan tényezők szerint, mint a **piacorientáció**, **stratégiai merészség**, valamint **a pénzügyi és optimalizálási teljesítménymutatókra** való fókuszálás. Az eredmények arra utalnak, hogy ezek az elemek eltérő módon befolyásolják a két vállalkozástípus teljesítményét (Goran, 2022).

1. táblázat: Stratégia szintű tényezők összehasonlítása

Családi vállalkozások		Nem családi vállalkozások
<u>Szignifikáns</u> , segíti a teljesítményüket	Piacorientáció	<u>Nem szignifikáns</u> , kevésbé befolyásolja a teljesítményt
<u>Nem jelentős</u> , inkább a hosszú távú stabilitás és az óvatos döntések előtérben	Stratégiai merészség	<u>Szignifikáns</u> , nagymértékben hozzájárul a teljesítményhez
<u>Jelentős</u> , erősíti a teljesítményt	Pénzügyi alapú teljesítménymutatókra való összpontosítás	<u>Nem jelentős</u> , kevésbé van hatással
<u>Negatív hatással</u> van, gátolja a teljesítményt	Optimalizálás alapú teljesítménymutatókra való összpontosítás	<u>Pozitív hatással</u> van, növeli az eredményt

Forrás: Saját szerkesztés

A **családi vállalkozásoknál** a piacorientáltság és a pénzügyi alapú teljesítménymutatókra való fókusz lényegesen **nagyobb mértékben befolyásolja** a cég teljesítményét, mint a nem családi vállalkozások esetében. Ugyanakkor a családi cégeknek érdemes elkerülniük az optimalizálásra épülő teljesítménymérésekre való túlzott összpontosítást, mivel ez a megközelítés ronthatja teljesítményüket (Goran, 2022). A **nem családi vállalatok** kevésbé fókuszálnak az ügyfél jólétére, inkább a **teljesítménymutatók nyomon követésére** koncentrálnak, míg a **családi vállalkozások** a **szocio-emocionális gazdagságuk (SEW)** építésére helyeznek nagy hangsúlyt, a **piacorientáció** és az **ügyfelekkel való kapcsolattartás** pedig **kiemelt jelentőségű**.

3.4. Nem családi vezetők a családi vállalatok élén

A családi vállalkozások **kapacitási korlátainak** leküzdése érdekében (Carney, 2005) alkalmazhatnak **külső vezetőket**, hogy hozzáférjenek olyan **értékes erőforrásokhoz**, amelyek a családon belül hiányoznak vagy nem elérhetők (Cucculelli et al., 2019). Ilyen erőforrás lehet a **tapasztalati erőforrás**, a kibővített hálózatokból származó további erőforrásokhoz való hozzáférés. Kutatások is alátámasztják, hogy a **nem családi vezetők** bevonása **kedvezően befolyásolhatja** a **családi vállalkozások teljesítményét** (Fang et al., 2016). Ezek a vezetők olyan tudást és egyéb előnyöket nyújtanak a családi cégek számára, amelyek **pozitívan** befolyásolhatják a vállalat működését. Santi & Iskandat (2016) megállapítása szerint a családon kívüli vezérigazgató által irányított családi vállalat értéke magasabb, mint a családon belüli vezérigazgató által irányított családi vállalaté.

További **elemzések** azt mutatják, hogy ez a kapcsolat csak az **iparági átlag alatt teljesítő családi vállalkozások** esetében áll fenn, az iparági átlagot meghaladó teljesítményű családi vállalkozások esetében nem találtak kapcsolatot a nem családi vezetők aránya és a vállalkozás teljesítménye között (Fang et al., 2016).

4. TELJESÍTMÉNYSZÁMÍTÁSRA ALKALMAS MUTATÓSZÁMOK

Gonda (2019) megfogalmazásában a **teljesítményértékelés** a teljesítmény-menedzsment kulcseleme, amely segít a szervezeti célok és az egyéni teljesítmények összehangolásában. A teljesítményszámításra alkalmazott technikák lehetőséget adnak arra, hogy nyomon lehessen követni a folyamatok, erőforrások és munkafolyamatok hatékonyságát, segíti a folyamatos fejlesztési kezdeményezéseket, valamint a munkavállalók motiválásában is fontos szerepet játszanak.

A **teljesítménymenedzsment rendszer** olyan eszköz, amely a szervezeti, csoportos és egyéni teljesítmények elérését támogatja. A rendszer a teljesítményt a stratégiai, taktikai és operatív célok megállapodásos keretein belül tervezi és értékeli. A teljesítmény egy adott tevékenység eredménye, amely a szervezet által meghatározott feladatok minőségi és mennyiségi szempontú teljesítését tükrözi (Gonda, 2019).

A **teljesítmények mérése** és értelmezése nagyon **sokféle módon** megvalósulhat. Ide tartozik a kontrolleszközök alkalmazása, a vevői nézőpont és értékek figyelembevétele, a piaci orientáció, valamint a teljesítmények összekapcsolása a stratégiával vagy a stratégiai célokkal. Ma már elavultnak számít, ha a teljesítménycélokat közvetlenül a stratégiából vezetik le, ugyanakkor fontos a folyamatos ok-okozati kapcsolat és az állandó iteráció fenntartása a stratégia és a teljesítmény között (Kurucz, 2011).

4.1. Pénzügyi mutatók

A vállalatok számára **számos teljesítménymutató** áll rendelkezésre, amelyeket a szakirodalmak különböző szempontok alapján csoportosítanak. A leggyakrabban említett és alkalmazott csoport a **pénzügyi mutatók**, amelyek közvetlenül mérik a vállalat pénzügyi teljesítményét.

A családi és nem családi vállalkozások egyaránt használnak olyan teljesítménymutatókat, amelyek **függetlenek** a pénzügyi mutatóktól, valamint olyanokat is, amelyek **a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók kombinációját** képezik.

A **pénzügyi teljesítmény értékelése** alapvetően meghatározza, mennyire hatékonyan kezeli a vállalat befektetéseit és pénzügyeit. Ilyen meghatározó tényezők lehetnek például a likviditás, a tőkeáttétel, az árbevétel változása, az eszközstruktúra. Ezeket a változókat a menedzser manipulálhatja a vállalat értékének és nyereségének növelése érdekében.

Zéman & Béhm (2019) a **pénzügyi mutatókat** a következők szerint **csoportosították**:

1. Vagyon- és tőkestruktúra-mutatók
2. Hatékonysági mutatók
3. Jövedelmezőségi mutatók
4. Likviditási mutatók
5. Fedezetiárány-mutatók
6. Finanszírozási struktúra mutatói
7. Piaciérték-mutatók
8. Befektetések, beruházási projektek pénzügyi mutatói
9. Egyéb pénzügyi mutatók

A **pénzügyi mutatókon** belül a **legelterjedtebb** mutatószámok a **ROA** (eszközarányos megtérülés), a **ROE** (saját tőke arányos megtérülés), az **OpMg** (árbevétel-arányos működési nyereség).

Az **eszközarányos megtérülés** (ROA - Return on Assets) egy olyan pénzügyi mutató, amely azt méri, hogy egy vállalat mennyire hatékonyan használja fel eszközeit. A ROA százalékos formája azt mutatja meg, hogy a vállalkozás a működő tőkével hány százalékos működési nyereséget realizált eredmény formájában (Santos et al., 2022).

$$ROA = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Eszközállomány}} * 100$$

A **saját tőke arányos megtérülés** (ROE – Return on Equity) a profittermelési hatékonyságról nyújt információt, vagyis kifejezi, hogy a saját vagyon mekkora hozamot biztosított a vállalat számára. A saját vagyonhoz kapcsolódik a részvénytőke, a tartalékok és egyéb sajátvagyon-jellegű elemek (Zéman & Béhm, 2019).

$$ROE = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}} * 100$$

Az **árbevétel arányos működési nyereség** (OpMg – Operating Margin) megmutatja, hogy a vállalat a működési bevételeiből mennyi nyereséget képes elérni a működési költségek levonása után. Az OpMg százalékosan fejezi ki, hogy a bevételekből mekkora rész marad nyereségként a működési költségek után, de még a kamatok és adók levonása előtt (Santos et al., 2022). Ez az úgynevezett **EBITDA**, amely az adózás előtti eredmény, a kamatfizetés, az értécsökkenés és az amortizáció összegét jelenti (Paár et al., 2021). Fontos megjegyezni, hogy nem hivatalos eredménykategóriának tekinthető, mivel sem a magyar számviteli törvény, sem a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Szabályok, de még az amerikai számviteli előírások sem határoznak meg rá egyértelmű definíciót (Zéman&Béhm, 2019). A mutató segít megállapítani, hogy mennyire termel a vállalat hatékonyan nyereséget az értékesítésből. Főként a befektetők és a hitelezők számára nyújt fontos információkat azzal kapcsolatban, hogy a bevételek mekkora hányada áll rendelkezésre a költségek levonása után például a kamatfizetés fedezésére. A mutatószám kiszámítása révén meghatározható, hogy a vizsgált vállalat bevételei az alaptevékenységből vagy egyéb eszközökből származnak (Hayes 2024).

$$OpMg = \frac{EBITDA}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}$$

A **likviditási** mutató a rövid távú fizetőképesség általánosan elfogadott mérési módszere. Ez a mutató megmutatja, hogy a vállalat likvid eszközei hányszorosát teszi ki a likvid forrásoknak, azaz milyen mértékben képesek a forgóeszközök fedezni a rövid lejáratú kötelezettségeket. (Zéman & Béhm, 2019)

$$Likviditási\ mutató = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

A **tőkeáttétel** a saját tőke és az idegen tőke aránya. Megmutatja, hogy egy befektető vagy egy vállalat milyen arányban támaszkodik idegen forrásra (Santos et al., 2022).

$$Tőkeáttétel = \frac{\text{Saját tőke}}{\text{Idegen tőke}}$$

A megfelelő teljesítménymutatók kiválasztása és alkalmazása kulcsfontosságú a vállalat sikere szempontjából.

4.2. Optimalizálás alapú mutatók

A **kulcs teljesítménymutatók (KPI)** segítenek meghatározni, hogy egy vállalat milyen hatékonysággal halad a kitűzött céljai felé. A mutatók meghatározása **szubjektív** és vállalatonként eltérhet. Ezek a mérhető értékek konkrét számokkal fejezik ki, hogy mennyire hatékonyan éri el a vállalat a céljait, és iránytűként szolgálnak a teljesítmény nyomon követésében. Diagnosztikai eszközként működnek, támogatják a vállalati döntéshozatalt, és növelik az átláthatóságot (Marr, 2012).

Krausz (2022) megfogalmazása szerint a **munkaerő teljesítménymutatók** a munkavállalók teljesítményét és hatékonyságát értékelik. Ezek a mutatók különböző területekre összpontosíthatnak, a munkaerő teljesítményének minden aspektusától kezdve a hatékonyságon át a munkaerő megtartásáig. Az ilyen adatok és mutatók segítik a vezetőséget abban, hogy javítsa a munkaerőhöz kapcsolódó folyamatokat, optimalizálja a munkafolyamatokat, és támogassa a dolgozók hatékonyabbá válását és elégedettségét. A mutatók többsége szubjektív jellegű, és rendszeres felmérések, kérdőívek vagy interjúk révén kerül meghatározásra.

Az **értékesítési teljesítménymutatók** arra összpontosítanak, hogy a vállalat értékesítése milyen hatékonysággal működik. Ezekkel a mutatókkal mérhetjük az eredményeket céges szinten, valamint egyes munkatársak teljesítményét is. Egy vállalat alapvető célja, hogy az értékesítés révén bevételt generáljon. Bár a bevételt gyakran pénzügyi kulcs teljesítménymutatókkal (KPI) mérik, az értékesítési KPI-k nem pénzügyi adatok felhasználásával sokkal részletesebb megközelítést kínálnak az értékesítési folyamat jobb megértéséhez. Az értékesítési mutatók segítenek az értékesítési stratégiák finomításában, a vevőkapcsolatok fejlesztésében és a termékek árazásának megértésében is (Twin, 2024).

5. MÓDSZERTANI ÁTTEKINTÉS

5.1. Regresszióelemzés

A **regresszióelemzés** egy olyan **módszer**, amely során egy metrikus függő változó és egy vagy több független változó közötti összefüggést vizsgálunk. Ennek során arra keressük a választ, hogy létezik-e kapcsolat a változók között, és ha igen, akkor milyen irányú és milyen erősségű ez a kapcsolat (Naresh K. M., 2009). A regressziószámítás **célja**, hogy becsült értékeket kapjunk, amelyek segítségével előre jelezhetjük a függő változó viselkedését a független változók értékeinek függvényében. A becslés sikeressége szempontjából kulcsfontosságú, hogy

megfelelő kapcsolatot tudunk kialakítani a magyarázó (független) és a függő adatok között (Gyulavári et al., 2014).

A **lineáris regresszióelemzés** egy **statisztikai módszer**, amely a függő és független változók közötti lineáris kapcsolatot vizsgálja. **Két fő típusa** van: az **egyszerű lineáris regresszió**, amely egy függő és egy független változót elemez, és a **többszörös lineáris regresszió**, amely egy függő és több független változó közötti kapcsolatot értékel (Field A., 2013). A **tényezőváltozók** egy halmazt alkotnak, amelyek egyfajta együttthatással hatnak az eredményváltozóra, és egymásra is befolyással lehetnek. Ez a változóhalmaz egy rendszert képez, amelyet hatásmodellnek nevezünk. Olyan tényezőváltozókat kívánunk bevonni, amelyek befolyásolják az eredményváltozó alakulását, és a modell keretein túl a valóságban is együtt lépnek fel. Az eredményváltozó alakulása tehát egy komplex hatás eredményeként jön létre (Jánosa, 2015). A **többszörös lineáris regresszió** változóválasztási technikái a **Stepwise** módszer, a **Blockwise** és az **Enter** módszer.

A **Stepwise módszer** egy iteratív **folyamat**, amely során egy regressziós modellt fokozatosan építünk fel, kiválasztva a végső modellhez felhasználható független változókat. Ez a módszer lehetővé teszi a potenciális magyarázó változók egymás utáni hozzáadását vagy eltávolítását, miközben minden lépés után ellenőrizzük a statisztikai szignifikanciát. A Stepwise regresszió alapvető **célja**, hogy tesztek sorozatán keresztül (pl. F-tesztek, t-tesztek) megtalálja azon független változók csoportját, amelyek szignifikánsan befolyásolják a függő változót. A Stepwise módszernek **háromféle megközelítése** van: a **Forward selection**, a **Backward elimination**, valamint a kettő kombinációja, a **Bidirectional elimination** (Hayes A., 2022).

A regressziós elemzésünket **10%-os szignifikanciaszinten** végeztük, ami azt jelenti, hogy a p-értékeket 0,10-es küszöbértékhez viszonyítottuk. Ez lehetővé teszi számunkra, hogy 10%-os hibahatárral fogadjuk el a statisztikai eredményeket.

5.2. Korrelációelemzés

A regresszióelemzés mellett kiemelten fontos a **korrelációs együtttható vizsgálata** is, amely a másik leggyakrabban használt **statisztikai mérőszám**. A korrelációs együtttható segít megérteni a különböző változók közötti kapcsolatokat, és megmutatja, hogy a vizsgált tényezők hogyan befolyásolják egymást (Kerékgyártó et al., 2009).

Az **R mérőszámot Pearson-féle lineáris korrelációs együtthatónak** hívjuk. Ez a statisztikai mutató a két változó közötti lineáris kapcsolat erősségét és irányát méri. Az értéke -1 és +1 között mozog, ahol a +1 teljes pozitív korrelációt, a -1 teljes negatív korrelációt jelez, míg a 0 érték azt mutatja, hogy nincs lineáris kapcsolat a változók között (Kerékgyártó et al., 2009).

A **lineáris korrelációs együttható négyzete** a **determinációs együttható**, amely megmutatja, hogy a független változó mennyire képes magyarázni a függő változó varianciáját. Ez az érték kifejezi, hogy a tényezőváltozó milyen arányban (hány százalékban) járul hozzá az eredményváltozó változásához (Jánosa, 2015).

A **korrigált R-négyzet** pontosabb képet ad a korrelációról, mivel figyelembe veszi a modellhez hozzáadott független változók számát. Ezzel a kiigazítással a modell megbízhatóságának növekedése is reflektálódik, amely a befektetők számára a részvényindexekkel való korrelációt jelenti. A korrigált R-négyzet **az R-négyzet módosított változata**, amelyet a prediktorok számával igazítanak ki. Ez az érték növekszik, ha az új változó jobban javítja a modellt, mint ahogy azt véletlenszerűen várnánk, míg csökken, ha a hozzáadott prediktor a vártnál kisebb mértékben hozzájárul a modellhez. A korrigált R-négyzet általában pozitív, de alacsonyabb, mint az R-négyzet. A túlillesztés elkerülése érdekében a korrigált R-négyzet hasznos eszköz, amely segít meghatározni, hogy a korreláció mennyire megbízható a független változók hozzáadásával (Investopedia, 2024).

6. ELEMZÉS

6.1. Szekunder kutatás bemutatása

Ahogy azt a “Családi vállalkozások meghatározásának problematikája” fejezetben részletesen kifejtettük, a szakirodalomban **számos definíció** létezik a családi cég fogalmának meghatározására és azonosítására. **Dolgozatunkban** a családi vállalkozás fogalmát Kállay L. & Szabó K. (2023) tanulmánya alapján határoztuk meg.

Családi vállalkozásnak tekintjük azokat a vállalkozásokat, amelyekre az alábbi **kritériumok** közül **legalább egy érvényes**:

- Van egy többségi tulajdonnal rendelkező végső tulajdonos magánszemély.
- A vállalkozásban kizárólag családi kapcsolat van jelen, többségi családi tulajdon nélkül.
- A vállalkozás többségi tulajdonát egy család birtokolja, egyfajta családi kapcsolattal.

- A vállalkozás többségi tulajdonát egy család birtokolja, kétfajta családi kapcsolattal.
- A vállalkozás többségi tulajdonát egy család birtokolja, három- vagy négyfajta családi kapcsolattal.

Wieszt et al. (2021) tanulmányuk alapján **további kiválasztási feltételek** közé tartozott:

- A vállalkozás legalább 10 főt foglalkoztat
- A vállalkozás árbevétele meghaladja a 80 millió forintot

A beszámolókból kinyert adatok deviza esetén minden évben az év végi aktuális MNB árfolyam által lettek forintosítva.

Elemzésünket az OPTEN adatbázis adatai alapján készítettük el, amelyben leszűrésre kerültek a Magyarországon közúti járműgyártással foglalkozó vállalatok. Összesen 213 vállalatról álltak rendelkezésre adatok, azonban az alapítás, a rendelkezésre álló adatok és az eredményesség tekintetében egyes vállalatok kizárásra kerültek.

- **Figyelman kívül hagytuk** azon vállalatokat, akikről nem állt rendelkezésre 5 évnyi adat.
- **Kizárásra kerültek** azon vállalatok, akik negatív üzleti/adózás utáni eredménnyel rendelkeztek bármely vizsgált évben (2019-2023)
- **Bevonásra kerültek** viszont a COVID-19 járványt pozitív eredménnyel átvészelő járműipari vállalatok

2. táblázat: A minta adattisztítást követően

	Családi vállalkozás	Nem családi vállalkozás	Összesen
Adatállomány	59	154	213
Kizárás adathiány miatt	9	36	45
Kizárás negatív eredmény miatt	20	78	98
Elemzésbe bevont vállalatok száma	30	40	70

Forrás: Saját szerkesztés az adatbázis alapján

A **kiinduló adatbázisunk** összesen **213** Magyarországon működő közúti jármű gyártással foglalkozó **vállalkozás** adatait tartalmazta, amelyekből 59 családi, és 154 nem családi vállalkozás volt. Az adattisztítás során 45 vállalat került ki az adatbázisból, amelyek esetén nem állt rendelkezésre öt évnyi adat. A vizsgált pénzügyi mutatószámok (RoA, RoE, OpMg) negatív értékei nehezen értelmezhetők, ezért 98 vállalat adatai szintén eltávolításra kerültek. Ezen szűrési kritériumok alapján a végső adatbázis 30 családi és 40 nem családi vállalat információit tartalmazza, így **mindösszesen 70 vállalat** beszámoló adatai felhasználásával végeztük el vizsgálatainkat.

A következő táblázat **a vállalatok főtevékenység szerinti bontását** mutatja be a végső mintában. A járműipar elemzése során **négy főtevékenységet** választottunk ki, figyelembe véve azt is, hogy a vállalatok külföldi vagy magyar többségi tulajdonban vannak.

3. táblázat: A minta főtevékenységekre lebontva

Főtevékenység	Külföldi többségi tulajdon	Magyar többségi tulajdon	Összesen
Nem családi vállalatok	27	13	40
Gépjármű- karosszéria, pótkocsi gyártása	6	4	10
Járművillamossági, - elektronikai készülékek gyártása	3	0	3
Közúti jármű gyártása	6	1	7
Közúti jármű alkatrészeinek gyártása	12	8	20
Családi vállalatok	3	27	30
Gépjármű- karosszéria, pótkocsi gyártása	2	7	9
Járművillamossági, - elektronikai készülékek gyártása	0	2	2
Közúti jármű gyártása	0	8	8

Közúti jármű alkatrészeinek gyártása	1	10	11
Elemzésbe bevont vállalatok száma	30	40	70

Forrás: Saját szerkesztés az adatbázis alapján

6.2. Pénzügyi mutatók vizsgálata

6.2.1. ROA - eszközarányos nyereség

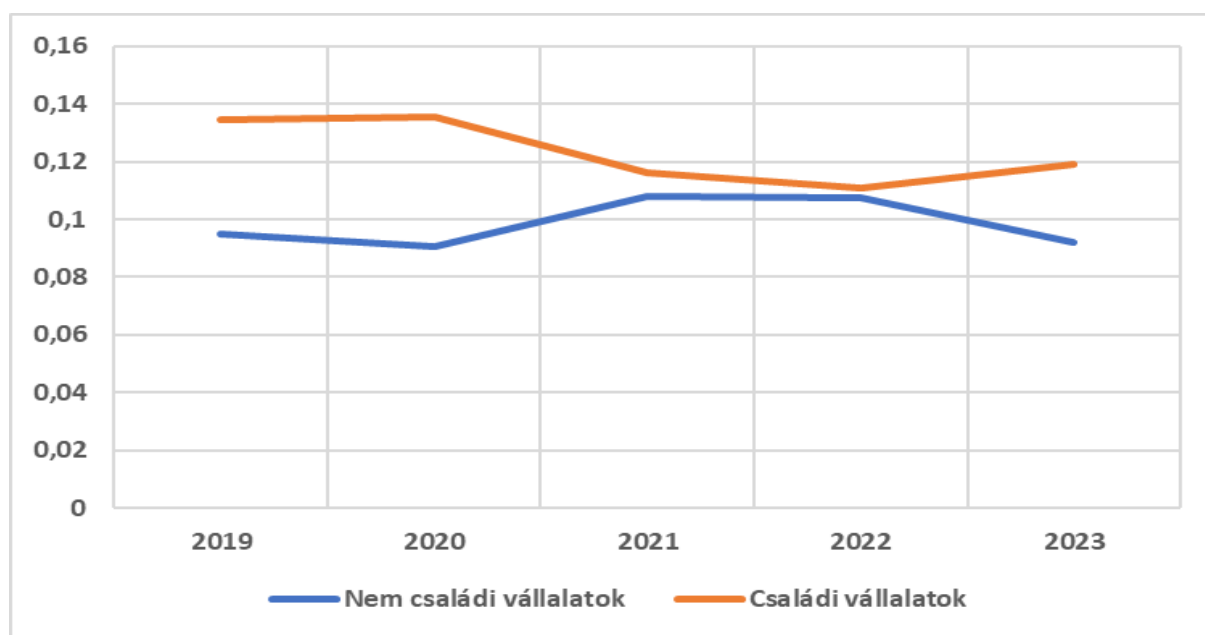
A beszámoló adatait felhasználva elsősorban az **eszközarányos nyereséget** elemeztük, összehasonlítva a családi és nem családi vállalatok átlagos értékeit. Összességében megállapítható, hogy a vizsgált időszakok során a **családi vállalatok átlagos ROA értéke magasabb volt, mint a nem családi vállalatoké**. Fontos megemlíteni, hogy a nem családi vállalatok csupán két elemzett évben érték el 10% feletti teljesítményt, míg a családi vállalatok az öt év során minden alkalommal meghaladták ezt az értéket.

A **családi vállalatok** eszközarányos nyeresége 2019-ről 2020-ra minimálisan emelkedett, annak ellenére, hogy mind az eszközállomány és az adózott eredmény is csökkent. Ezt követően a ROA értéke két éven keresztül jelentősen, közel 2,5%-kal csökkent. Ennek egyik lehetséges **oka**, hogy a válságot követően a családi vállalatok jelentős része az **adózott eredményét felhalmozta**, és a biztonságra törekedve nem fektetett nagyobb összegeket az eszközökbe (Anderson & Reeb, 2003a). 2023-ban újabb növekedés volt tapasztalható, többek között az adózott eredmény 57%-os növekedésének köszönhetően. Lee (2006) tanulmánya e vizsgálat során is **beigazolódik**, miszerint a **válság idején a családi vállalatok nyereségesebbek, mint a nem családi vállalatok**.

A **nem családi vállalatok** ROA értéke az első időszakban kismértékben csökkent, majd ezt követően két év alatt 1,70%-kal nőtt. Ez a javulás annak köszönhető, hogy mind az eszközérték, mind az adózott eredmény értéke növekedett. 2023-ra ismét lényegesen csökkent a ROA értéke több, mint másfél százalékkal.

Az adatok elemzése által megállapítható, hogy a **magyar járműiparban** általunk **vizsgált vállalatok eszközarányos nyeresége** átlagosan az öt év alatt 10,9% volt, ami **kiváló teljesítménynek** számít.

7. ábra: Eszközarányos nyereség a családi és nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023)



Forrás: Saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

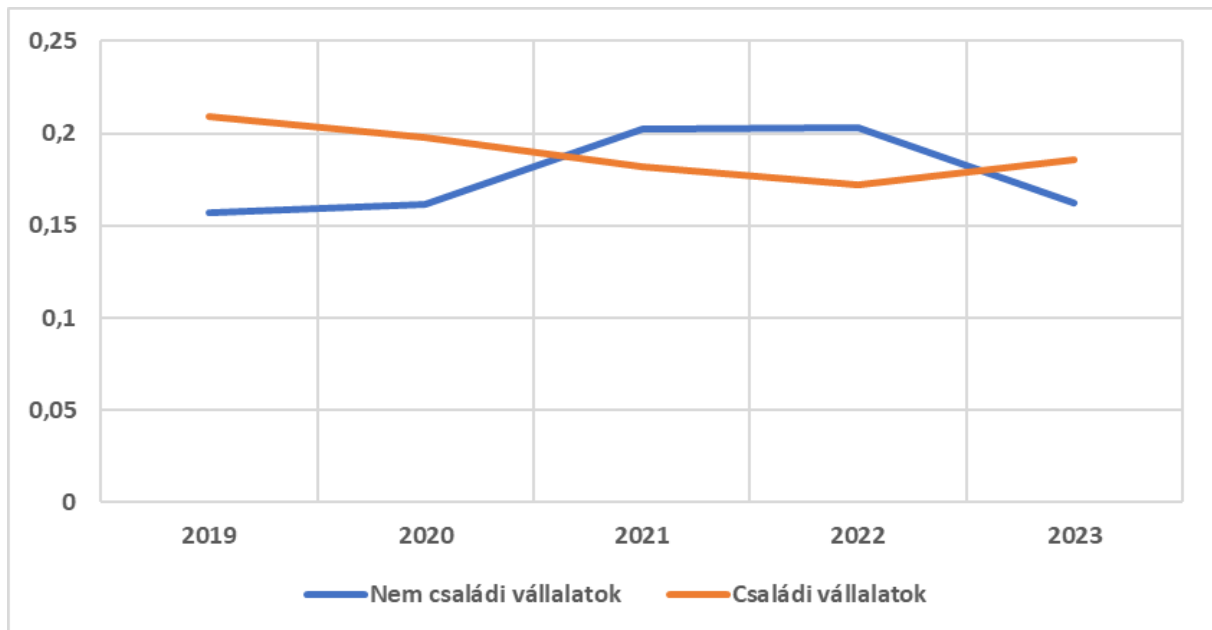
6.2.2. ROE - saját tőke arányos nyereség

A következőkben a **saját tőke arányos nyereséget** (ROE) elemeztük. Ebben az esetben a **családi vállalatok ROE értéke nem haladta meg a nem családi vállalatokét** a vizsgált időszakok mindegyikében, de átlagosan mégis jobban teljesítettek az öt év során, figyelembe véve a hullámvölgyeket. A nem családi vállalatok két vizsgált időszakban is meghaladták a húsz százalékot, míg ez a családi vállalatoknak csupán egyszer sikerült. **Össességében a családi vállalatok 1,2%-kal bizonyultak jobbnak** a nem családi vállalatoknál a saját tőke arányos nyereség tekintetében.

A **családi vállalatok** ROE értéke 2019 évtől egészen 2022 évig **folytonos romló tendenciát** mutatott, 3,6%-os csökkenés volt tapasztalható ezen időszak során. Az öt év során a családi vállalatok saját tőkéje növekedett, ami ismét a felhalmozásra vezethető vissza. Elképzelhető, hogy **az adózott eredményt nem osztalékként használták fel, hanem az eredménytartalékba helyezték vissza**. Az adózott eredmény ezen időszak során folyamatosan ingadozott.

A **nem családi vállalatok** ROE értéke 2019-től 2022-ig több mint 4,5%-kal emelkedett. A saját tőke értéke az évek során folyamatosan csökkent, miközben az adózott eredmény növekedett. Mindezek alapján arra lehet következtetni, hogy a saját tőke felhasználásra került, és kevésbé halmozták fel az eredményeiket.

8. ábra: Saját tőke arányos nyereség a családi és nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023)



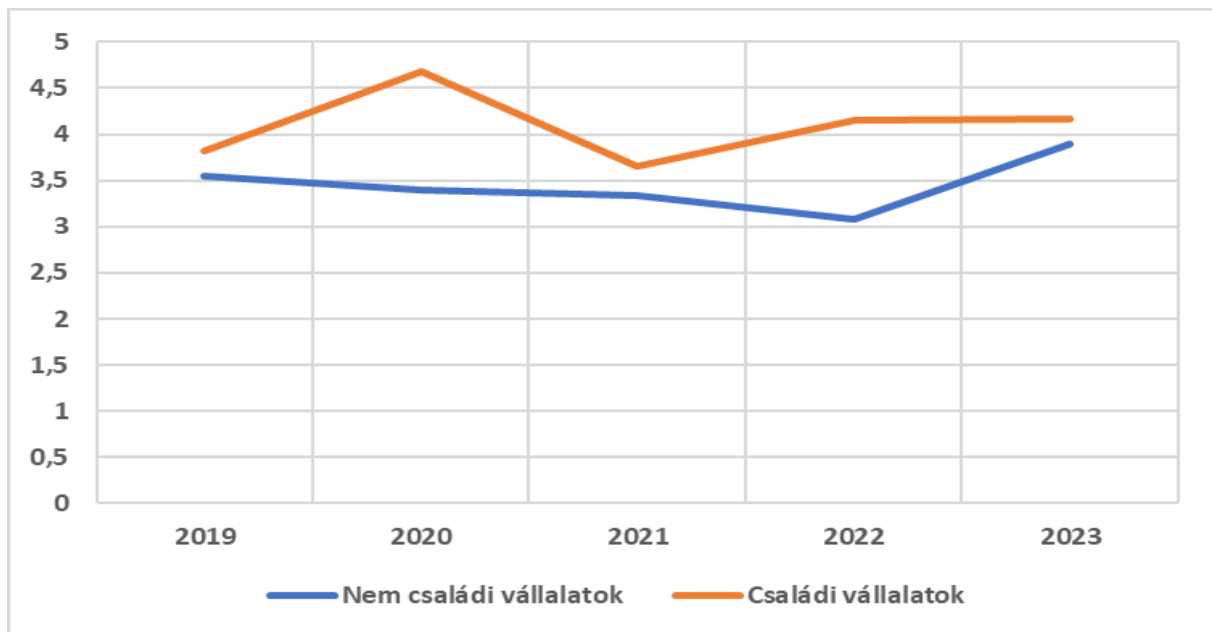
Forrás: Saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

6.2.3. Likviditás

A **likviditás** vizsgálatát fontosnak tartottuk, mivel **válság idején** ez a mutató **kulcsszerepet** játszik a vállalatok működésében. A megfelelő likviditási helyzet biztosítja a vállalat folyamatos működését, lehetővé teszi a kötelezettségek időben történő teljesítését, és csökkenti a pénzügyi kockázatokat, különösen nehéz gazdasági környezetben.

A **családi 3,5 feletti értéken**, a **nem családi** vállalatok pedig a vizsgált időszakok mindegyikében **3 feletti értéket** vett fel a likviditás tekintetében. A **családi vállalatok likviditása mindig magasabb volt a nem családi vállalatokénál**, annak ellenére, hogy folyamatos ingadozás jellemezte mindkét vállalat típus likviditását. E mutatószámot elemezve megállapítható, hogy a vállalatok mindegyik évben túlszárnyalták az optimális 1,5-1,8 körüli értéket, minden évben jóval felette voltak. Ennek **oka**, hogy **nem használták fel optimálisan a rendelkezésre álló erőforrásaikat**, amely előidézhette a jövedelmezőség csökkenését. A **másik lehetséges ok**, hogy a vállalat **nem használja ki a befektetési lehetőségeit, ezáltal a pénz a forgóeszközökben áll.**

9. ábra: Likviditás a családi és nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023)

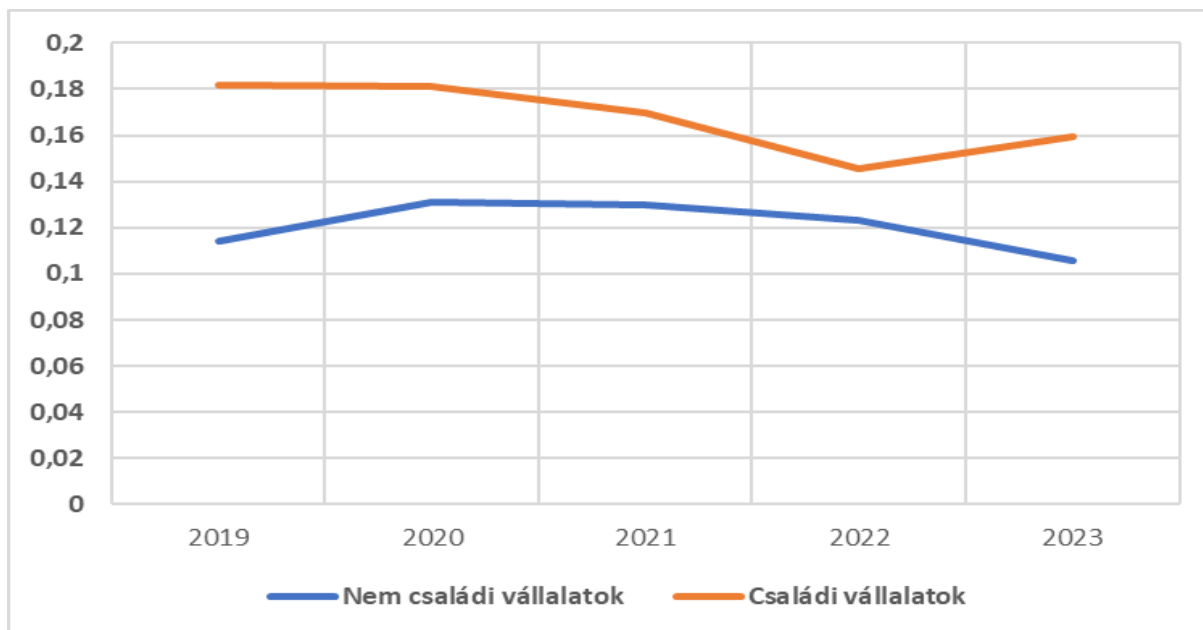


Forrás: Saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

6.2.4. OpMg - árbevétel arányos működési nyereség

A vállalatok átlagos **Operating Margin (OpMg)** értékének kiszámításával a vállalatok pénzügyi teljesítményét és hatékonyságát vizsgáltuk. Az OpMg átlagos optimális értéke 10% körüli, 15% felett pedig jónak mondható. Ahogy a grafikonról is leolvasható a családi vállalkozások az összes vizsgált időszakban jónak mondható OpMg értékkel rendelkeztek, míg a nem családi vállalatok átlagos szinten működtek.

10. ábra: Árbevétel arányos működési nyereség a családi és nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023)



Forrás: Saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

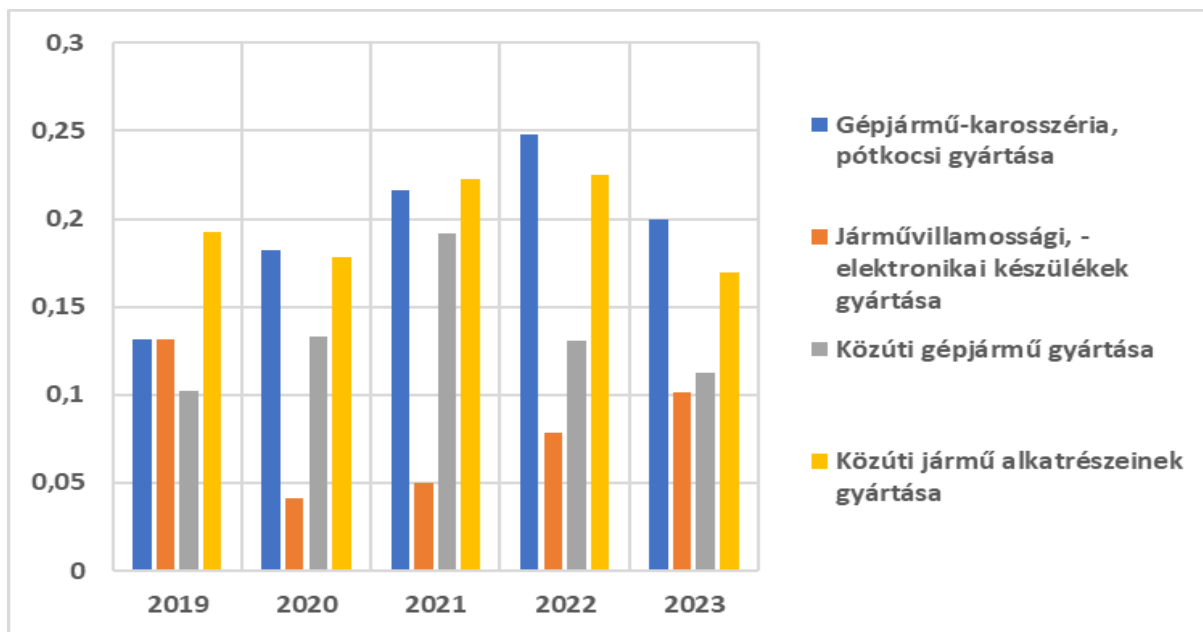
6.3. Pénzügyi mutatók főtevékenység szerinti vizsgálata

Ahhoz, hogy jobban megismerjük az iparág működését, megvizsgáltuk a családi és nem családi vállalatok esetében konkrét tevékenységekre lebontva a ROA, ROE és az OpMg értékét.

6.3.1. ROA - eszközarányos nyereség

Ahogy az a diagramról is leolvasható, a vizsgált időszakok mindegyikében a **járművillamossági,- és elektronikai készülékeket gyártó vállalatok** igencsak **kiemelkedő teljesítményt** nyújtottak a **családi vállalatok között**, átlagosan 33%-os teljesítménnyel. Őket követik a gépjármű-karosszéria és pótkocsi gyártó vállalatok, de csak fele olyan eszközarányos nyereséggel rendelkeznek, mint a járművillamossággal foglalkozó cégek.

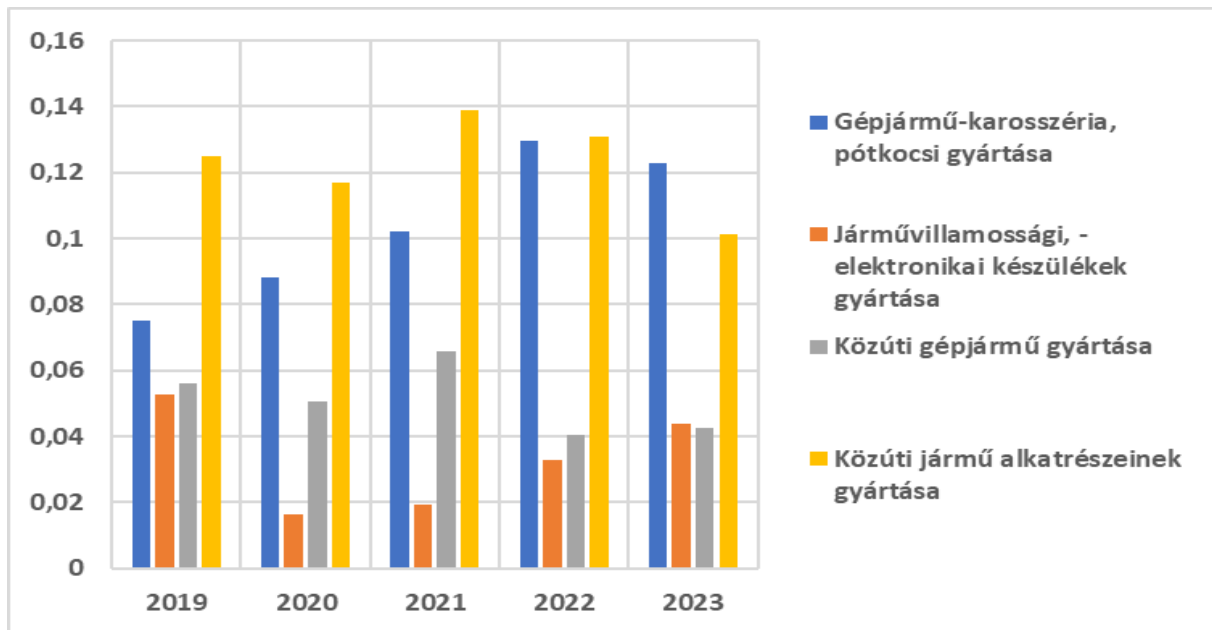
11. ábra: Eszközarányos nyereség főtevékenységekre bontva a családi vállalatok tekintetében (2019-2023)



Forrás: Saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

A **nem családi vállalatok** esetében egész máshogy alakult az eszközarányos nyereség megoszlása. Az elemzett öt évben a legmagasabb átlagértékkel (12,26%) a **közúti járműalkatrészgyártó vállalatok rendelkeztek**, őket követi szorosan a gépjármű-karosszéria és pótkocsi gyártó cégek (10,36%). A vizsgált időszakokban a közúti gépjárműveket gyártó vállalatok egy évtől eltekintve (2023) jobb teljesítményt nyújtottak, mint a járművillamossággal foglalkozó vállalatok.

12. ábra: Eszközarányos nyereség főtevékenységekre bontva a nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023)



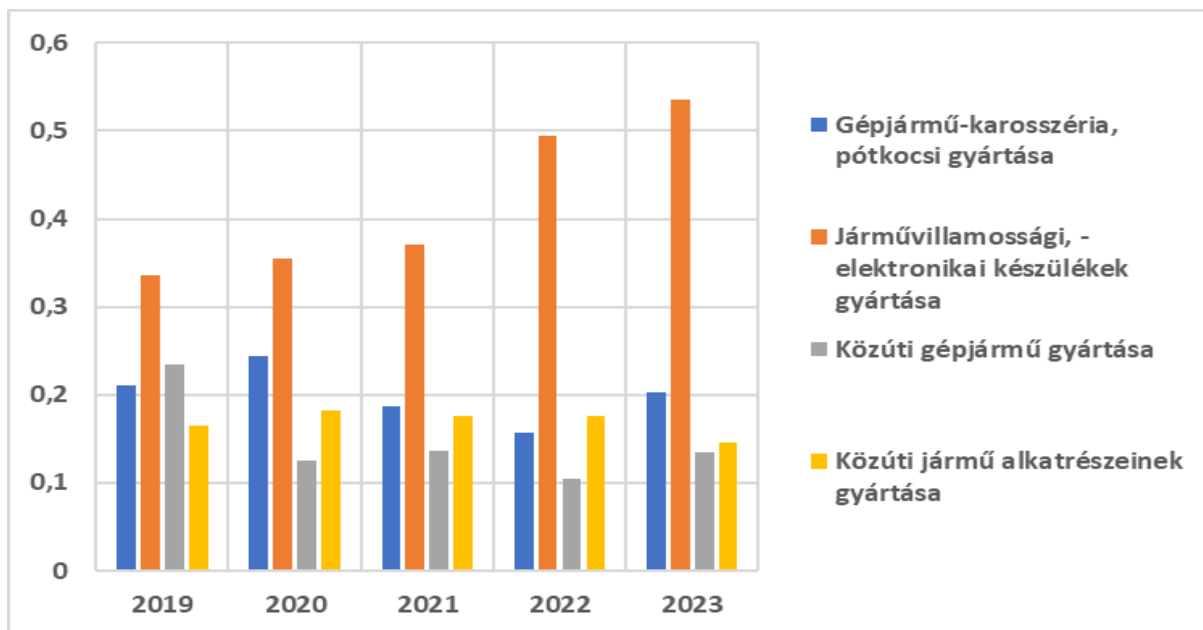
Forrás: Saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

Az **eszközarányos nyereséget** tekintve a **családi vállalatok** között a **járművillamossági készülékeket gyártó vállalatok** produkálták a **legjobb eredményt**, míg a **nem családi vállalatok** esetén a **legrosszabb teljesítményt** nyújtották. Mindkét vállalattípust nézve a gépjármű-karosszéria és pótkocsigyártó, valamint a közúti járműalkatrészeket gyártó vállalatok hasonlóan stabil működésről tettek tanúbizonyságot.

6.3.2. ROE - saját tőke arányos nyereség

A **saját tőke arányos nyereség** (ROE) főtevékenység szerinti megoszlását vizsgálva megfigyelhető, hogy az első két évben a **családi vállalatoknál nem volt jelentős eltérés** a ROE értékek között, ellentétben a 2021-től kezdődő évekkel, amikor a különbségek már jelentőssé váltak. A **járművillamossági és -elektronikai készülékek gyártó vállalatok** tulajdonosi tőkéje **egyre nagyobb hozamot** biztosított számukra évről évre. Ezzel szemben a közúti járműgyártó vállalatok ROE értéke nagymértékben visszaesett, ugyanis az első évben a második helyről az utolsó helyre csúszott vissza a vizsgált évek végéig.

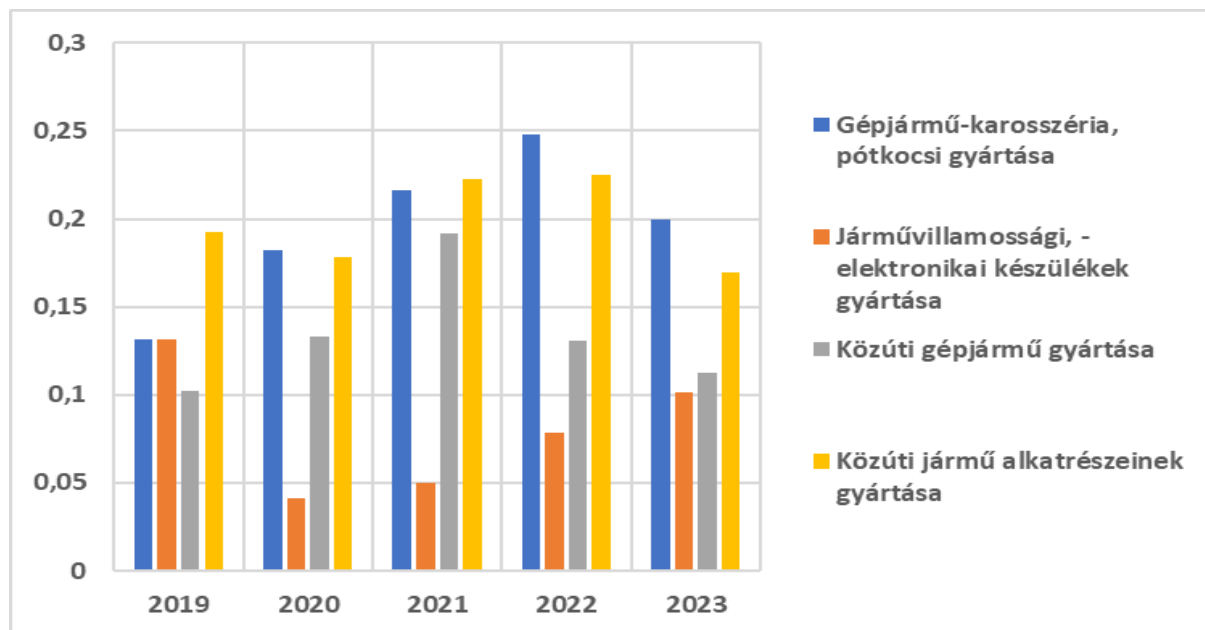
13. ábra: Saját tőke arányos nyereség főtevékenységekre bontva a családi vállalatok tekintetében (2019-2023)



Forrás: Saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

A **nem családi vállalatok** esetében a tevékenység szerinti megoszlás **jelentősen eltért**. Ebben az esetben sokkal **kiélezettebb volt** a ROE alakulása az egyes vállalatok között. A **gépjármű-karosszéria és pótkocsit gyártó vállalatok** az első év után kiemelkedő teljesítménnyel **uralták a kategóriát**, míg a **legnagyobb visszaesést a járművillamossági és elektronikai készülékeket gyártó vállalatok** mutatták, amelyek így kevesebb hozamot biztosítottak a saját tőkéjükhöz képest.

14. ábra: Saját tőke arányos nyereség főtevékenységekre bontva a nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023)

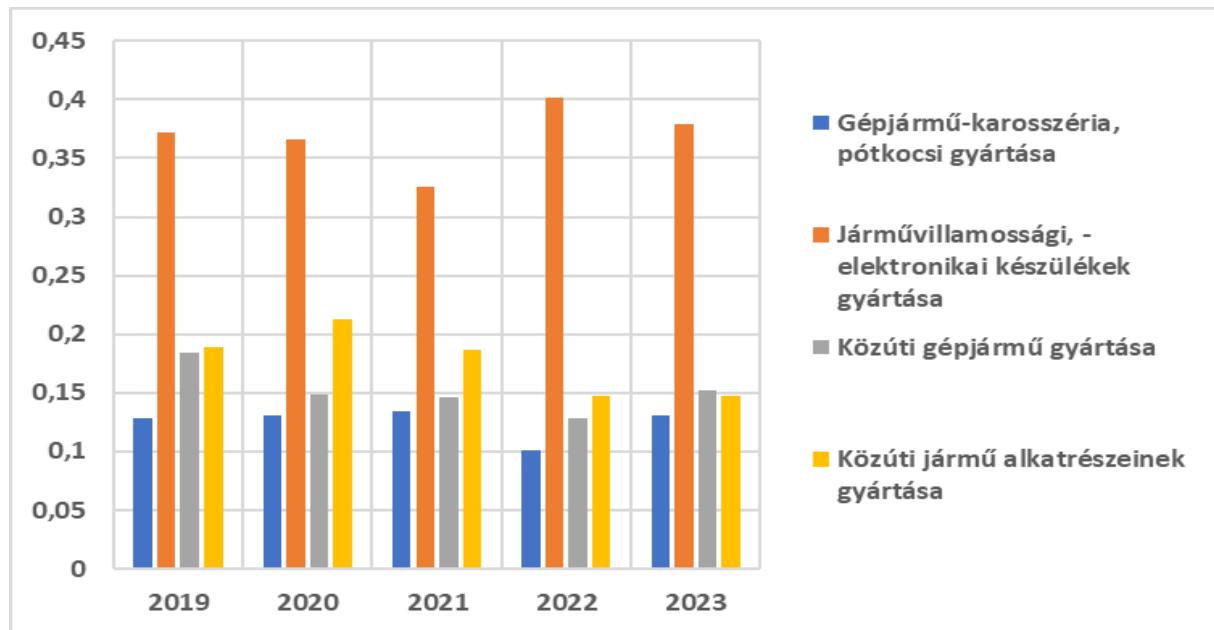


Forrás: Saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

6.3.3. OpMg - árbevétel arányos működési nyereség

Az árbevétel arányos működési nyereség vizsgálata során a **családi vállalatok** között a **járművillamossági és -elektronikai készülékeket gyártó cégek** termelték a **legmagasabb nyereséget** a működési bevételeikből. Ezek a vállalatok árbevételük több mint 32%-át realizálták nyereségként, még az adók és kamatok levonása előtt, ami kiemelkedő értéknek számít. A **többi főtevékenységű családi vállalat** OpMg értéke a vizsgált években **10-20% között** mozgott. Ez egészséges működési teljesítményt jelez, ugyanakkor arra is utal, hogy azok a vállalatok, amelyek gépjármű karosszéria, pótkocsik, közúti járművek vagy alkatrészek gyártásával foglalkoznak, valószínűleg más eszközökből is származó árbevétellel rendelkeznek. Ilyen például a tárgyi eszközök értékesítése, a bérbeadásból származó bevétel, vagy a rövid- és hosszú távú befektetésekből származó bevétel.

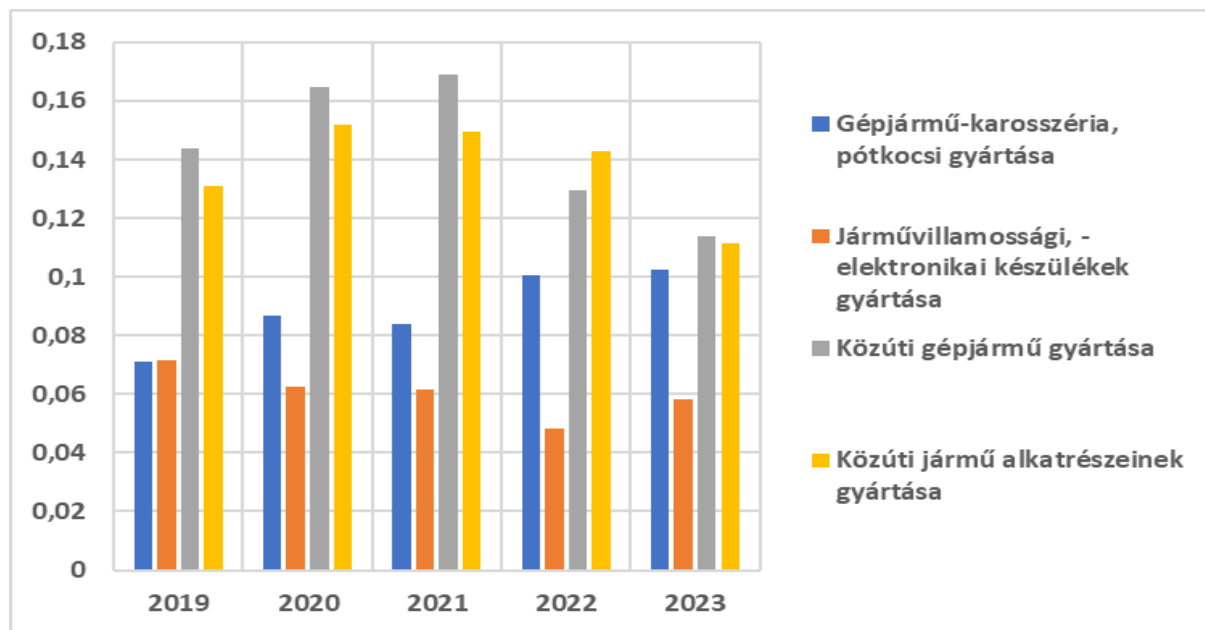
15. ábra: Árbevétel arányos működési nyereség főtevékenységekre bontva a családi vállalatok tekintetében (2019-2023)



Forrás: Saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

A nem családi vállalatok OpMg értéke jelentősen **eltérően alakult**. Az optimális **10% feletti** értéket stabilan csupán a **közúti járműgyártó és a közúti járműalkatrészeket gyártó vállalatok** érték el a vizsgált öt év során. Eredményeik 2019-2021 között dinamikusan nőttek, de 2023-ra az OpMg értéke körülbelül 11%-ra csökkent. Ezzel szemben a **jármű villamossági és -elektronikai készülékeket gyártó, valamint a gépjármű karosszéria és pótkocsi gyártásával foglalkozó vállalatok** az öt év alatt **10% alatt** teljesítettek, ami arra utal, hogy nem tudtak elegendő profitot termelni az értékesítésből. Ennek háttérében valószínűleg a **működési költségeik magas szintje** állt a vizsgált időszakokban.

16. ábra: Árbevétel arányos működési nyereség főtevékenységekre bontva a nem családi vállalatok tekintetében (2019-2023)



Forrás: Saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

6.4. Az eredményességi mutatók regressziós elemzése

Regressziós elemzésünket az SPSS szoftver segítségével végeztük, a **Stepwise módszert** alkalmazva. A vizsgálat során **figyelman kívül hagytuk** azokat a regressziós modelleket, amelyek **magyarázóereje 10% alatt** volt. A magyarázó változókat **arányszámok formájában** használtunk fel.

6.4.1. ROA - eszközarányos nyereség

Az **eszközarányos nyereséget** célváltozóként bevonva a **hatodik modell** mutatta a **legmagasabb magyarázóerőt**, amely **0,091** volt a ROA értékének. A **legnagyobb negatív hatást**, ahogy várható volt, az **eszközszerkezet** gyakorolta a ROA-ra, mivel ha az értéke eggyel nő, a ROA -0,082-tel csökken. Az eszközszerkezethez hasonlóan az eszközarányos nyereségre **kedvezőtlen hatással** van a **munkaerőköltség** is, amely szintén negatívan befolyásolja a ROA értékét, bár mértéke nem jelentős. A **legnagyobb pozitív hatást** a **magyar többségi tulajdonú vállalatok** gyakorolják a ROA-ra, amit az **eszközforgalom** és a **likviditás** követ, amelyek körülbelül 0,01 körüli értékkel növelik a ROA-t.

4. táblázat: Az eszközarányos nyereség regressziós elemzése

	Standardizálatlan együttható			
Model	B	Std. hiba	t	Sig.
(Konstans) - ROA	,091	,021		4,313
Eszközszerkezet	-,082	,027	-,143	-3,055
Tőkeáttétel	-,071	,025	-,133	-2,860
Munkaerőköltség	-,002	,000	-,265	-5,851
Likviditás	,010	,001	,424	9,049
Eszközforgalom	,015	,005	,131	2,779
Magyar tulajdonú vállalat	,047	,010	,213	4,774

Forrás: Saját szerkesztés az SPSS statisztikai szoftver alapján

6.4.2. ROE - saját tőke arányos nyereség

A célváltozóként a **ROE eredményességi mutatót** választottuk, míg a **többi változó** a **magyarázóváltozókat** képviselte. A vizsgált modellek közül a **hetedik modell** bizonyult a legjobbnak, mivel a **legmagasabb magyarázóerőt** mutatta a ROE értékének szempontjából, amely **0,27** volt az adatok alapján. A bevont változók között szerepeltek a tőkeáttétel, az eszközszerkezet, a munkaerőköltség, a likviditás, az eszközforgalom, valamint két kontrollváltozó: az egyik a vállalat tulajdonosi szerkezete (magyar vagy külföldi tulajdonú), a másik pedig az, hogy a vállalat családi vállalkozás-e vagy sem. A táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a **tőkeáttétel van a legnagyobb negatív hatással** a saját tőke arányos nyereség alakulására. Ha a tőkeáttétel értéke egy egységgel növekszik, akkor a ROE -0,27-tel csökken. Továbbá, **két további tényező is kedvezőtlen hatással** van a ROE-ra: az **eszközszerkezet** -0,16-tal, míg a **munkaerőköltség** -0,003-mal csökkenti azt. A két kontrollváltozó, a **tulajdonosi szerkezet** és a **családi vállalkozás típusa** van a **legnagyobb pozitív hatással** a ROE alakulására. A vállalatok ROE-ja kedvezően alakul, ha családi vállalkozásokról van szó, mivel ilyenkor a ROE értéke 0,04-dal nő. Emellett a magyar többségi

tulajdon esetén is 0,031-del emelkedik a ROE. Az **eszközforgalom** és a **likviditás** szintén **pozitív hatással van** a ROE alakulására.

5. táblázat: A saját tőke arányos nyereség regressziós elemzése

	Standardizálatlan együttható			
Model	B	Std. hiba	t	Sig.
(Konstans) - ROE	,268	,028		,000
Tőkeáttétel	-,273	,034	-7,942	,000
Eszközszerkezet	-,155	,036	-4,324	,000
Munkaerőköltség	-,003	,000	-5,527	,000
Likviditás	,008	,002	5,163	,000
Eszközforgalom	0,20	,007	2,764	,006
Magyar tulajdonú vállalat	,031	,017	1,869	,062
Családi vállalat	,040	,017	2,289	,023

Forrás: Saját szerkesztés az SPSS statisztikai szoftver alapján

6.4.3. OpMg - árbevétel arányos működési nyereség

Az **árbevétel arányos működési nyereség (OpMg)** elemzése során **öt bevont változó** már a **legnagyobb magyarázóerőt** biztosította. Az előző eredményességi mutatókhoz képest az **eszközforgalom** már **negatív hatással** volt az OpMg értékére, -0,035-tel csökkentve azt, míg a **munkaerőköltség** továbbra is **csökkentő hatást** gyakorolt, de nem jelentős mértékben. A **legnagyobb pozitív** hatást az **eszközszerkezet** fejtette ki, ezt követi, hogy **a vállalatok magyar tulajdonúak-e**, valamint a **likviditás**.

6. táblázat: Az árbevétel arányos működési nyereség regressziós elemzése

	Standardizálatlan együttható			
Model	B	Std. hiba	t	Sig.
(Konstans) - OpMg	,120	,016	7,61	,000
Eszközforgalom	-,035	,005	-7,84	,000
Munkaerőköltség	-,002	,000	-6,01	,000
Likviditás	,010	,001	9,90	,000
Magyar tulajdonú vállalat	,042	,008	5,03	,000
Eszközszerkezet	,061	,023	2,67	,008

Forrás: Saját szerkesztés az SPSS statisztikai szoftver alapján

6.5. Szintetizált eredmények

A **pénzügyi teljesítmény** értékeléséhez **három** különböző mutatót használtunk: az eszközarányos megtérülést (**ROA**), a saját tőke arányos megtérülést (**ROE**) és az üzemi nyereséghányadot (**OpMg**). Ezek a mutatók különböző érintetti nézőpontokat tükröznek. A **ROA**-t általában **minden érintett fél használja**, hogy képet kapjon a vállalat befektetéseinek megtérüléséről, míg a **ROE** a **tulajdonosok számára** mutatja meg, hogy milyen konkrét hozamra számíthatnak. Az **OpMg**-t a **vezetők és a menedzsment** alkalmazza a vállalat nyereségtermelő képességének elemzésére.

A pénzügyi mutatók regresszióelemzésének eredményei összesítve az 7. sz. táblázatban található, lehetővé téve az adatok egyszerűbb összehasonlítását. A legtöbb változó a **saját tőke arányos nyereséget** befolyásolta, a legkevesebb pedig az **árbevétel arányos működési nyereséget**. Abban az esetben, ha minden változó 0 értéket venne fel, a **ROE** értéke lenne a legmagasabb, ebből adódóan ez lehet a **legmegengedőbb** mutatószám. A **kevésbé megengedőbb** pénzügyi mutató a **ROA**.

7. táblázat: A regressziós elemzés eredményei összesítve

Tényezők	ROA	ROE	OpMg
(Konstans)	,091	,268	,120
Eszközszerkezet	-,082	-,155	,061
Munkaerőköltség	-,002	-,003	-,002
Likviditás	,010	,008	,010
Eszközforgalom	,015	0,20	-,035
Magyar tulajdonú vállalat	,047	,031	,042
Tőkeáttétel	-,071	-,273	-
Családi vállalat	-	,040	-

Forrás: Saját szerkesztés az SPSS statisztikai szoftver alapján

A modellbe bevont változók a ROA és a ROE eredményváltozó esetében ugyanolyan előjellel és szinte ugyanakkora mértékben befolyásolták az adott függő változót. Az OpMg eredményességi mutatót az eszközszerkezet és az eszközforgalom eltérő előjellel befolyásolja, mint a ROA-t és a ROE-t.

Az eszközszerkezet negatív hatása a ROA-ra és a ROE-ra több okból adódhat. **Befektetői szempontból** az új eszközök beszerzése jelentős tőkebefektetést igényel, ami magas amortizációs költségekkel jár, csökkentve az eredményt. Ennek következtében a nyereség nem nő arányosan, hiszen az eszközök költségei időben elnyújtva terhelik a vállalatot. Másodsorban, a járműiparban az új eszközök általában magas beruházási igényt jelentenek, így gyakran hiteltől finanszírozzák a beszerzést. A hiteltörlesztés pedig tovább növeli a vállalat pénzügyi terheit, ami negatívan befolyásolja a nyereséget. Végül, az új eszközök bevezetése nem biztos, hogy azonnali profitot hoz. Az eszközök üzembe helyezése és a termelési folyamatok optimalizálása időt és további költségeket igényel, ami szintén csökkentheti az említett két pénzügyi mutatót. Ezek a tényezők együttese hozzájárulhat ahhoz, hogy a ROA és a ROE a növekvő eszközszerkezet ellenére csökkenjenek.

Ezzel ellentétben az **OpMg szempontjából** az eszközszerkezet növekedése más megközelítést kap. A menedzsment számára az eszközök bővítése a termelési kapacitás növekedését jelenti, amely lehetőséget ad arra, hogy a vállalat több terméket állítson elő. Ha ez a növekedés

egyidejűleg a kereslet emelkedésével párosul, az árbevétel is jelentősen nőhet. Ebben a megközelítésben a hatékonyság növekedése a gyártási költségek csökkenésével jár együtt, ahelyett, hogy az amortizációs költségekre összpontosítana. Az új eszközök nemcsak a termelést növelik, hanem új termékek és szolgáltatások kifejlesztésére is lehetőséget adnak, ami tovább fokozhatja az értékesítési árbevételt. Így az eszközszerkezet bővítése egyfajta stratégiai lépésként is értelmezhető, amely a vállalat növekedését és versenyképességét erősíti.

A **munkaerőköltség** és a **likviditás** változók hasonló erősségű és irányú hatást idéznek elő **mindegyik eredményváltató esetében**. A munkaerőköltségek egyirányú negatív hatása mindegyik megközelítésben abból fakad, hogy a munkaerőköltségek emelkedése közvetlenül csökkenti a vállalat nyereségét, mivel a működési költségek részeként befolyásolja az összes mutatót. A likviditás emelkedése pozitív hatással van a ROA, ROE és OpMg mutatókra, mivel mindhárom mutató a vállalat pénzügyi teljesítményét méri. A magasabb likviditás javítja a vállalat pénzügyi rugalmasságát, csökkenti a kockázatokat és növeli a hitelezők bizalmát. Ezenkívül a likviditás lehetővé teszi a költségek hatékonyabb kezelését, ami közvetlenül hozzájárul a nyereség növekedéséhez. A növekvő likviditás elősegíti a befektetéseket, bővítési lehetőségeket teremtve, ami szintén növeli az árbevételt. Mindezek eredményeként a ROA, ROE és OpMg mutatók hasonló arányban javulnak. Az egyensúlyozott hatás miatt a likviditás stabilizáló szerepe a vállalat működésében kiemelkedő.

Az **eszközforgalom** növekedése **pozitív** hatással van az **eszközarányos-** és a **saját tőke arányos** nyereségre **befektetői szempontból**. Magas eszközforgalom esetén, a vállalat gyorsan és hatékonyan képes értékesíteni termékeit, ami növeli a bevételeit. Emellett, ha a vállalat eszközei jól forognak, az csökkenti a tőkeköltségeket és az amortizációs terheket, tehát optimalizálja költségeit, így a nyereség nő.

A **menedzsment** viszonylatában a **gyors eszközforgalom**, az jelezheti, hogy alacsony a termelési kapacitás kihasználtsága. Ez azt eredményezheti, hogy a vállalat nem tudja optimálisan kihasználni a meglévő eszközeit, ami a működési költségek növekedéséhez vezethet, ami csökkentheti az eredményt.

A **magyar többségi tulajdonú vállalatok** esetében a **menedzsment megközelítése** miatt a **tulajdonosi háttér** nagyobb súllyal bírhat, még ha alapvetően kisebb jelentőségű is. Ennek oka, hogy ezek a vállalatok jobban ismerik a helyi piacot, ami lehetővé teszi számukra a vásárlói igények és piaci trendek hatékonyabb kezelését. Ez a versenyelőny potenciálisan növelheti az

árbevételt és a működési nyereséget. Továbbá, a magyar tulajdonú cégeknél gyakran közvetlenebb kapcsolat van a menedzsment és a munkavállalók között, ami fokozhatja a munkavállalói elkötelezettséget és motivációt, ezáltal a termelési hatékonyságot.

A **tőkeáttétel** **negatívan** befolyásolja a **ROA** és a **ROE** pénzügyi mutatókat, mivel a magas adósságterhek csökkenthetik a nyereséget, míg az **OpMg** szempontjából **nem** játszik **jelentős** szerepet. A **családi vállalatok** esetében a **befektetői megközelítésben** a családi háttér **pozitív** értékelést kap, mivel gyakran stabilabb, hosszú távú szemléletet képviselnek.

6.6. A pénzügyi mutatók korrelációs elemzése

A **Pearson-féle R mérőszám pozitív korrelációt** mutat mindhárom eredményességi mutató esetében. A **legmagasabb korrelációs** együtthatót az árbevétel arányos működési nyereség (OpMg) mutatja, azonban mindhárom eredményváltozó között közepesnél erősebb kapcsolat figyelhető meg.

A **determinációs együttható** mindhárom esetben **30% feletti** magyarázóerőt képvisel. Az első függő változó, a saját tőke arányos nyereség (**ROE**) alakulásának **35%-át magyarázzák** a bevont független változók. A saját tőke arányos nyereség (**ROA**) esetében a bevont magyarázó változók körülbelül **33%-ot** fednek le a teljes szórásnégyzetből. Az **OpMg** eredményváltozó alakulását magyarázzák a legnagyobb százalékban a független változók, mindösszesen a **43%-át**.

A **korrigált R-négyzet** pontosabb képet ad a korrelációról, mivel figyelembe veszi a modellhez hozzáadott független változók számát. A korrigált R-négyzet az R-négyzet módosított változata, amely figyelembe veszi a modellhez bevont prediktorok számát. Mindhárom pénzügyi mutató esetében **az érték lecsökkent megközelítőleg egy százalékponttal**, mivel a hozzáadott prediktorok a vártnál kisebb mértékben járultak hozzá a modellhez.

8. táblázat: A korrelációs elemzés eredményei

	R	R²	Korrigált R²
ROE (7. Modell)	,588	,346	,333
ROA (6. Modell)	,577	,333	,321
OpMg (5. Modell)	,654	,428	,419

Forrás: Saját szerkesztés az SPSS statisztikai szoftver alapján

7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Elemzéseink megerősítik a szakirodalom állítását, miszerint a **családi vállalatok** teljesítménye gyakran **erősebb**, mivel ezek a cégek jobban fókuszálnak a pénzügyi mutatókra és a hosszú távú növekedésre. A ROA, ROE és OpMg mutatókban a családi vállalatok a vizsgált 2019-2023 közötti időszakban kiemelkedtek, és jelentős mértékben meghaladták a nem családi cégeket. A családi vállalatok esetében a **hosszútávú szemléletmód** és a folyamatos fejlődés iránti elkötelezettség is erősebbnek bizonyult, ami hosszú távon **stabil nyereségrealizálást** és gazdasági növekedést eredményezett. Ezt mutatja az is, hogy a tanulmányunk alapjául szolgáló adatbázisból negatív eredmény miatt kizárásra kerülő vállalatok a nem családi vállalkozások tekintetében magasabb arányt képviseltek.

A vállalatok elemzése során kiemelt figyelmet kapott a **ROE**, ami a családi vállalatok esetében magasabb volt. Ezek a vállalatok **hatékonyabban** használják fel a rendelkezésre álló tőkét, és eredményesebbek a befektetett saját tőke kamatoztatásában. A járművillamossági és elektronikai készülékeket gyártó családi vállalatok a ROE-t és az OpMg-t vizsgálva kiemelkednek, bár eszközállományuk nagyobb növekedése mellett kevesebb hozamot tudtak generálni, így az eszközök hatékonysága alacsonyabb volt a ROA mutató alapján. A regresszioelemzés is alátámasztja, hogy a **családi vállalatok** egyedi jellemzői **pozitív hatással** vannak a ROE-ra, hozzájárulva ezzel a vállalatok magasabb tőkehatékonyságához. Az elemzés azt mutatja, hogy a családi vállalatok jobban képesek a rendelkezésre álló tőkét nyereségre

fordítani, amely a ROE mutatóban is tükröződik. Ehhez hozzákapcsolódik az az elmélet, miszerint a tulajdonosi körnek jövedelmezőbb visszaforgatni a pénzt a vállalatba, mert ezáltal a jövőben dinamikusabb növekedésre tehetnek szert.

A **nem családi vállalatok** ezzel szemben más mintázatot mutatnak. A legjobban teljesítő főtevékenységű vállalatok közé közúti jármű alkatrész- és a gépjármű karosszéria, pótkocsit gyártó cégek tartoztak, amelyek szinte minden vizsgált pénzügyi mutatóban kiemelkedtek a nem családi vállalatok között, így mind a menedzsment, mind a tulajdonosi szempontból jelentős szerepet játszanak. Ezen vállalatok **pénzügyi mutatóikban** azért is **gyengébbek**, mivel nagy valószínűséggel az optimalizálásalapú teljesítménymutatókra helyezik a hangsúlyt, amelyeket ők határoznak meg és értékelik szubjektíven.

Kutatási kérdéseinkre (Milyen különbségek mutatkoznak a magyarországi családi és nem családi járműipari vállalatok pénzügyi teljesítményében a 2019–2023 közötti időszakban?) választ adva, egyértelműen alátámasztható, hogy a családi tulajdonban lévő járműipari vállalatok sokkal jobb és stabilabb teljesítményt nyújtanak. Az elemzett pénzügyi mutatószámok (ROA, ROE, OpMg) tekintetében az öt év során a családi vállalatok az optimális érték felett teljesítettek, ezzel szemben a nem családi vállalatok eszközarányos nyeresége többször az elfogadható érték alá csökkent. Elemzésünk továbbá igazolja a szakirodalmi elméleteket, miszerint a családi vállalatok hosszú távú gondolkodása, pénzügyi menedzsmentje megmutatkozik a pénzügyi mutatószámaiban. A **nem családi vállalatok** átlagos saját tőkéje a **COVID-19** járvány kirobbanását követő évben megfeleződött. Feltételezhetően a pandémiával magyarázható ez a kritikus csökkenés, mivel csökkent kereslet, növekedtek a termelési szünetek és az ellátási lánc problémák, valamint a veszteségek és a finanszírozási nehézségek is mind hozzájárultak a saját tőke gyors csökkenéséhez. A válság hatására a vállalatok kénytelenek voltak átdolgozni üzleti modelljeiket, és gyorsan reagálni a pénzügyi nehézségekre, ami a tőke csökkenésében mutatkozott meg. A **családi vállalatok** saját tőkéje a vizsgált időszakban dinamikusan évről évre emelkedett.

Ezen különbségeket emeltük ki elemzésünkben, amelyek a családi és nem családi vállalatok pénzügyi mutatóinak alakulásában, valamint a járműipari vállalatok sikerességében jelentkeztek. Az ilyen eltérések részletes elemzése hozzájárult a vállalatok közötti különböző működési modellek és stratégiák megértéséhez.

Összegezve, dolgozatunk hasznos információt nyújt az akadémiai, üzleti és politikai döntéshozók számára. Az **akadémiai kutatók** számára a tanulmány adatokat és elemzéseket

nyújt a családi és nem családi vállalatok sajátosságairól, hozzájárul a vállalatvezetési és gazdaságtani ismeretek bővítéséhez, emellett alapul szolgálhat további kutatásokhoz is. Az **üzleti szféra** számára eredményeink rávilágíthatnak arra, hogy milyen előnyökkel és hátrányokkal jár a családi vállalkozási forma a járműiparban, illetve miben térnek el a családi vállalatok működési stratégiái. Ez hasznos lehet a vállalatvezetőknek, akik döntést hoznak a cég irányítási struktúrájának alakításáról, a válságkezelési és pénzügyi stratégiákról, illetve arról, hogy milyen módon kívánják a versenyképességet és a fenntarthatóságot javítani. A tanulmány hasznos adatokat nyújt a **politikai döntéshozóknak**, segítve őket a járműipari fejlődés és a vállalkozások támogatásában, különösen válsághelyzetekben, mint a COVID-19. Az eredmények hozzájárulhatnak olyan gazdaságpolitikai intézkedések kialakításához, amelyek ösztönzik a fenntartható növekedést és a munkahelyteremtést.

8. ÖSSZEGZÉS

A **járműipar** a gazdaság egyik leggyorsabban és legdinamikusabban fejlődő ágazata, ahol a technológiai innováció és a fenntarthatóság kiemelt szerepet kap. A **magyar járműipar** az ország egyik legfontosabb gazdasági motorja, jelentős mértékben hozzájárul a GDP-hez és a foglalkoztatottsághoz. Folyamatos fejlődése révén a **feldolgozóipar** egyik kulcsfontosságú területévé vált, jelentős hatással van az exportteljesítményre, a munkahelyteremtésre és a technológiai innováció előmozdítására.

A magyar járműiparban fontos szerepet játszanak mind a **családi**, mind a **nem családi vállalatok**. A **családi vállalatok** olyan vállalkozások, ahol a tulajdon és az irányítás jelentős része egy család kezében összpontosul, és gyakran generációkon átívelő működést céloznak meg. Ezzel szemben a **nem családi vállalatok** – amelyek tulajdonosi struktúrája sokszor szélesebb körben oszlik meg – gyakran nagyobb, hierarchikus szervezeti felépítéssel működnek.

Dolgozatunk **első felében** az elérhető, releváns strukturáltan felépített **szakirodalmi áttekintés** olvasható. Nagyvonalakban áttekintettük a magyar ipar történetét és a termelőipar gazdasági jelentőségét. Elemeztük a járműipar teljesítményét, emellett érintettük a Magyarországon működő autógyártó vállalatokat. Vizsgálatunk kiterjedt a COVID-19 pandémia hatásaira, különösen az autóiipari értékláncokat érintően, valamint szót ejtettünk az Ipar 4.0 szerepéről a járműipar modernizációjában. Részletesen áttekintettük a családi vállalkozások különböző aspektusokból történő meghatározásait, valamint definiálásuk során alkalmazott főbb

kritériumokat, és kiemeltük a főbb különbségeket a nem családi vállalatokkal szemben. Az irodalmi áttekintés során összegyűjtöttük a teljesítménymérés legfontosabb mutatószámait, amelyek alapot nyújtanak a további elemzésekhez.

Dolgozatunk **második felében** a módszertani áttekintés keretein belül átfogóan ismertettük a regresszioelemzést és a korrellációelemzést. Az általunk kidolgozott elmélet tartalmazza a kutatáshoz szükséges alapvető fogalmak bemutatását. Az elemzés fejezetében ismertettük a szekunder kutatásunkat. Ezen a ponton megfogalmaztuk azokat a kritériumokat és korlátokat, amelyek alapján a vállalkozások kiválasztásra kerültek. A vizsgálat során családi és nem családi vállalatok szempontjából különös figyelmet szenteltünk a pénzügyi mutatóknak, mint az eszközarányos nyereség, a saját tőke arányos nyereség és az árbevétel arányos működési nyereség. Ezeket a mutatókat megvizsgáltuk a főtevékenységek alapján is, emellett regressziós és korrellációs elemzést végeztünk velük. Dolgozatunk végén pedig bemutatásra kerültek a szintetikus eredmények.

A tanulmány lehetővé teszi a **kutatási kérdés** megválaszolását, mivel számos különbségre mutatott rá a családi-, illetve a nem családi vállalatok működése és pénzügyi elemzése során. A felmérés eredményei hozzájárulnak a családi és nem családi autóiipari vállalatok közötti pénzügyi teljesítmény eltéréseinek megértéséhez, különösen a fenntarthatóság és versenyképesség szempontjából. Az eredmények értékes betekintést nyújtanak a vállalati válsághelyzet (COVID-19) kezelésének eltéréseibe, valamint a piaci trendekhez való alkalmazkodás folyamatába. Ennek révén **hasznos információkkal** szolgálnak az akadémiai, üzleti és politikai döntéshozók számára is. Eredményeink megerősítésének érdekében a jövőben szeretnénk interjúkkal kiegészíteni tanulmányunkat, hogy pontosabb és átfogóbb képet kapjunk a családi és nem családi vállalatok működéséről, valamint a járműipar folyamatos változásairól.

FORRÁSJEGYZÉK

A. Veldre (2022). Family versus Non-Family Enterprises – Evidence from Latvia

https://www.makroekonomika.lv/sites/default/files/2022-06/13_Thesis_Anc%C4%81ns_Veldre.pdf (Letöltve: 2024.10.25.)

ACEA (EUROPEAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS' ASSOCIATION) Per capita EU motor vehicle production (2023).

<https://www.acea.auto/figure/per-capita-eu-motor-vehicle-production/> (Letöltve: 2024.10.19.)

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003a). Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage. *The Journal of Law and Economics*, 46(2), 653-684.

<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/377115?journalCode=jle> (Letöltve: 2024.10.26.)

Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*. Volume 68, Issue 2, May 2003, Pages 263-285 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X03000679>

(Letöltve: 2024.10.26.)

Ang, J. S., Cole, R., & Lin, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective*, 55(1), 111–131.

<https://doi.org/10.4324/9780203940136> (Letöltve: 2024.10.23.)

Artner, A. (2005). Production Technology And Competitiveness In The Hungarian Manufacturing Industry, Volume 55 Issue 3; (317-340)

<https://doi.org/10.1556/aoecon.55.2005.3.4> (Letöltve: 2024.10.20.)

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2011, September). Family businesses' contribution to the U.S. Economy: A closer look. *Family Business Review*, XVI(3), 211–219. Volume 16, Issue 3 <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08944865030160030601> (Letöltve: 2024.10.23.)

Audi Hungaria. Profil <https://audi.hu/hu/profil/> (Letöltve: 2024.10.20.)

Bajmócy, Z., Lengyel, I., Málovics, Gy. (szerk.) (2012). Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress, 378-393. o. [A családi vállalkozások főbb problémái](#)

(Letöltve: 2024.10.23.)

Baksa M., Bessenyei B., Bujtás N., Demeter K., Diófási-Kovács O., Freund A., Jámor Zs., Losonci D., Marciniak R., Matyusz Zs., Móricz P., Nagy J., Pistruai B., Szilágyi Sz., Tóth T. (2021): Üzlet 4.0 - magyarországi vállalati tapasztalatok

https://mersz.hu/dokumentum/m789umvt_1

(Letöltve: 2024.10.19)

- Baros-Tóth, Á. (2022). Mi is az a családi vállalkozás? – A családi vállalkozások meghatározásának problematikája Tudásmenedzsment 23(2):68-8
https://www.researchgate.net/publication/368232745_Mi_is_az_a_csaladi_vallalkozas_-_A_csaladi_vallalkozasok_meghatarozasanak_problematikaja (Letöltve: 2024.10.23.)
- Berrone, P. – Cruz, C. – Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Volume 25, Issue 3 <https://doi.org/10.1177/0894486511435355> (Letöltve: 2024.10.26)
- Bíró, Cs. (2015). Top 100 autóipari beszállító – teljes lista.
<https://autopro.hu/beszallitok/top-100-autoipari-beszallito-teljes-lista/156466>
 (Letöltve: 2024.10.19.)
- BMW Group. Debreceni Gyár. <https://www.bmwgroup.jobs/hu/hu/plant-debrecen.html>
 (Letöltve: 2024.10.20.)
- Braun, E., Kiss, T., Sebestyén, T. (2020). A magyar járműipar kapcsolati szerkezetének vizsgálata. Közgazdasági Szemle, LXVII. évf., 2020. június (557–584. o.)
<https://real.mtak.hu/110077/1/02Braun.pdf> (Letöltve: 2024. 10. 19.)
- BYD. (2023). BYD to Build A New Energy Passenger Vehicle Factory in Hungary for Localised Production in Europe. [https://www.byd.com/eu/news-list/BYD to Build A New Energy Passenger Vehicle Factory in Hungary for Localised Production in Europe.html#](https://www.byd.com/eu/news-list/BYD_to_Build_A_New_Energy_Passenger_Vehicle_Factory_in_Hungary_for_Localised_Production_in_Europe.html#) (Letöltve: 2024.10.20.)
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. Volume 29, Issue 3 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>. (Letöltve: 2024.10.26)
- Chikán, A. (2020). Vállalatgazdaságtan
https://mersz.hu/keres/feldolgoz%C3%B3ipar/hivatkozas/m795valgt_180_p14#m795valgt_180_p14 (Letöltve: 2024.10.19.)
- Cucculelli, M., Peruzzi, V., & Zazzaro, A. (2019). Relational capital in lending relationships: evidence from European family firms. Volume 52, pages 277–301, (2019)
<https://doi.org/10.1007/s11187-018-0019-3>.
 (Letöltve: 2024.10.26)
- Davis, J. (2001). Definitions and typologies of the family business. Harvard Business School Background Note, 802-007, July. <https://hbsp.harvard.edu/product/802007-PDF-ENG>
 (Letöltve: 2024.10.23.)

Demeter, K., Losonci, D. (2021). Mit hoz az ipar 4.0 a magyar gyárakba?

<https://g7.hu/vallalat/20210614/mit-hoz-az-ipar-4-0-a-magyar-gyarakba/>

(Letöltve: 2024.10.22.)

Dobronyi-Gál, P., MAJOSZ (2021). A magyar járműipar a járvány előtt, közben és után

<https://gyartastrend.hu/cikk/a-magyar-jarmuipar-a-jarvany-elott-kozben-es-utan>

(Letöltve: 2024.10.21)

Dövényi, Z. (2016). A Kárpát-Medence földrajza

https://mersz.hu/hivatkozas/m21akmf_346/#m21akmf_346 (Letöltve: 2024.10.19.)

Dr. Molnár, L., Mihályi, M., (2024). Hungary's 20 Years in the EU: Changes in Labor Costs

<https://gki.hu/language/en/2024/06/18/hungarys-20-years-in-the-eu-changes-in-labor-costs/>

(Letöltve: 2024.10.19.)

E. J., Poza (2007). Family Business. Volume 20, Issue 4 https://gimmenotes.co.za/wp-content/uploads/filebase/family_business_management_mne3704/family_business_prescribed_textbook.pdf

(Letöltve: 2024.10.25.)

European Commission. (n.d.). Family business.

https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en (Letöltve: 2024.10.23.)

Fang, H., Randolph, R. V. D. G., Memili, E., & Chrisman, J. J. (2016). Does size matter? The moderating effects of firm size on the employment of nonfamily managers in privately-held family SMEs. Volume 40, Issue 5 <https://doi.org/10.1111/etap.12156>. (Letöltve: 2024.10.26)

Field, A. (2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics

<http://repo.darmajaya.ac.id/5678/1/Discovering%20Statistics%20Using%20IBM%20SPSS%20Statistics%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf> (Letöltve: 2024.11.02)

Gersick K. E., Davis J. A., McCollom M. H., Lansberg I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business

https://books.google.hu/books?id=4SmhXxKQ1L4C&printsec=frontcover&hl=hu&source=gs_atb#v=onepage&q&f=false (Letöltve: 2024.10.25.)

Gomez-Mejia, L. and Herrero, I. (2022). “Back to square one: the measurement of

Socioemotional Wealth (SEW)”, Journal of Family Business Strategy Volume 13, Issue 4, December 2022, 100480 <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100480>

(Letöltve: 2024.10.26)

Gomez-Mejia, L.R., Patel, P.C. and Zellweger, T.M. (2018). “In the horns of the dilemma: socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms” Volume 44, Issue 4

<https://doi.org/10.1177/0149206315614375> (Letöltve: 2024.10.26)

Gonda Gy. (2019). A teljesítmény, az értékelés, mérése – technikák <https://azuzlet.hu/a-teljesitmeny-az-ertekeles-merese-technikak/> (Letöltve: 2024.10.27)

Goran V. Comparative analysis of the role of strategic orientation, strategic performance metric focus and strategic audacity in driving firm performance: family businesses vs nonfamily businesses (2022). Volume 13 Issue 1
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-03-2022-0048/full/html>
(Letöltve: 2024.10.26)

Győri, F. (2016). Az ipari termelés szerepének és területi szerkezetének változása Magyarországon napjainkban
https://www.researchgate.net/publication/350054894_Az_ipari_termeles_szerepenek_es_teruleti_szerkezetenek_valtozasa_Magyarorszagon_napjainkban (Letöltve: 2024.10.19.)

Gyulavári, T., Mitev, A. Z., Neulinger, Á., Neumann-Bódi, E., Simon, J., Szűcs, K. (2014). A marketingkutató alapjai https://mersz.hu/dokumentum/dj240ama_2/#dj240ama_impreszum
(Letöltve: 2024.11.02)

Hanai, M., Hibi, H., Nakasai, T., Kawamura, K., Terada, H. (2001). Development of Adaptive Production System to Market Uncertainty - Autonomous Mobile Robot System - Pages 383-388 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780444506498500644>
(Letöltve: 2024.10.19.)

Handler, W., C., *Succession in Family Business: A Review of the Research*. (1994). Volume 7, Issue 2 <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x> (Letöltve: 2024.10.26.)

Hayes, A. (2022). Stepwise Regression: Definition, Uses, Example, and Limitations
<https://www.investopedia.com/terms/s/stepwise-regression.asp> (Letöltve: 2024.11.02)

Hayes, A. (2024). Operating Margin: What It Is and the Formula for Calculating It, With Examples <https://www.investopedia.com/terms/o/operatingmargin.asp> (Letöltve: 2024.10.27)

Holderness, C. G., & Sheehan, D. P. (1988). The role of majority shareholders in publicly held corporations. An exploratory analysis. *Journal of Financial Economics*, Volume 20, January–March 1988, Pages 317-346
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0304405X88900499?via%3Dihub>
(Letöltve: 2024.10.23.)

J. Diéguez-Soto, P. López-Delgado & A. Rojo-Ramírez. (2015). Identifying and classifying family businesses Volume 9, pages 603–634, (2015)
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-014-0128-6>
(Letöltve: 2024.10.26)

Jánosa, A. (2015). Adatelemzés IBM SPSS Statistics megoldások alkalmazásával
https://mersz.hu/dokumentum/m1109aiss_2/#m1109aiss_0 (Letöltve: 2024.11.03)

Járdi, R. (2024). Bemutatjuk Magyarország nagy autóipari térképét – így rajzolja át hazánkat a zöld forradalom

<https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2024/03/bemutatjuk-magyarorszag-nagy-autoipari-terkepet-igy-rajzolja-at-hazankat-a-zold-forradalom> (Letöltés: 2024.10.21.)

Joseph P.H. Fan, Ming Jian, Yin-Hua Yeh (2008). Succession: The Roles of Specialized Assets and Transfer Costs https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1101405 (Letöltve:2024.10.25.)

Kállay, L. & Szabó, K. (2023). A családi gazdasági társaságok azonosítása és fő teljesítménymutatóinak összehasonlító elemzése Magyarországon. Közgazdasági Szemle, 70, 1108-1130. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.10.1108> (Letöltve: 2024.10.29)

Káposzta, J., Lőrinc, B. (2023). Examining regional role of industrial production in transformation of Hungarian economic structure https://www.researchgate.net/publication/371139323_EXAMINING_REGIONAL_ROLE_OF_INDUSTRIAL_PRODUCTION_IN_TRANSFORMATION_OF_HUNGARIAN_ECONOMIC_STRUCTURE (Letöltve: 2024.10.20.)

Kása, R., Radácsi, L., Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2019/2019_02/2019_02_146.pdf (Letöltve: 2024.10.26)

Kenton, W. (2014). Manufacturing: Definition, Types, Examples, and Use as Indicator <https://www.investopedia.com/terms/m/manufacturing.asp> (Letöltve: 2024.10.20.)

Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2005). Family Business: Key Issues. *Palgrave Macmillan*. <https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/family-business-key-issues> (Letöltve: 2024.10.25.)

Kerékgyártó, Gy., L. Balogh, I., Sugár, A., Szarvas, B. (2009). Statisztikai módszerek és alkalmazásuk a gazdasági és társadalmi elemzésekben https://mersz.hu/dokumentum/dj270smea_2/#dj270smea_impreszum (Letöltve: 2024.11.03)

Kiss, É. (2011). Ipar. In. Kocsis Károly-Schweitzer Ferenc (szerk.): Magyarország térképekben. https://hungarian-geography.hu/konyvtar/Magyarorszag/Magyarorszag_terkepekben_Ipar.pdf (Letöltve: 2024.10.19.)

Klein, S. B. (2000). “Family Businesses in Germany: Significance and Structure”, *Family Business Review*, Vol. 13 No. 3, pp. 157-182. https://www.researchgate.net/publication/240284182_Family_Businesses_in_Germany_Significance_and_Structure (Letöltve: 2024.10.23.)

- Krausz, Z. (2022). Teljesítménymutatók (Key performance indicators, azaz KPI-k): minden ami kell ahhoz, hogy tudja, éppen hol tart a vállalkozása a céljai felé vezető úton <https://vallalatepites.hu/teljesitmenymutatokey-performance-indicators-azaz-kpi-k-minden-ami-kell-ahhoz-hogy-tudja-eppen-hol-tart-a-vallalkozasa-a-celjai-fele-vezeto-uton/> (Letöltve: 2024.10.28)
- KSH (2010). Magyarország 1989–2009 – A változások tükrében. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo1989_2009.pdf (Letöltve: 2024.10.19.)
- KSH (2018). TÉR-KÉP, 2016 https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/ter_kep_2016.pdf (Letöltve: 2024.10.19.)
- KSH (2020). Statisztikai szemle – Magyarország ipara a trianoni békeszerződés után https://www.ksh.hu/statszemle_archive/all/2020/2020_06/2020_06_685.pdf (Letöltve: 2024.10.19.)
- KSH (2024). 13.2.1.33. A kiemelt feldolgozóipari ágazatok összes új rendelése havonta https://www.ksh.hu/stadat_files/ipa/hu/ipa0063.html (Letöltve: 2024.10.19.)
- KSH (2024). Gyorstájékoztató – Ipar, 2023. december <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/ipa/ipa2312.html> (Letöltve: 2024.10.19.)
- Kurucz, A. (2011). A teljesítménymenedzsment alkalmazhatóságának eredményei a hazai kis- és középvállalkozásoknál <http://ilex.efc.hu/PhD/ktk/kuruczattila/disszertacio.pdf> (Letöltve: 2024.10.28)
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review* Volume 19, Issue 2 <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2006.00060.x> (Letöltve: 2024.10.26.)
- Lőrincz, N. (2022). Value creation of the automotive manufacturing industry in Hungary within global value chains - Analyzing key suppliers <https://phd.lib.uni-corvinus.hu/1216/> (Letöltve: 2024.10.21)
- Magyarország Kormánya. Nemzetgazdasági Minisztérium. <https://kormany.hu/hirek/a-kulpiacok-gyengelkedese-miatt-csokkent-az-ipari-teljesitmeny-decemberben> (Letöltés: 2024.10.21.)
- Mandl, I. (2008). Overview of family business relevant issues <https://www.scribd.com/document/47516706/Overview-of-Family-Business-Relevant-Issues> (Letöltve: 2024.10.25.)
- Marr, B. (2012). Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know [Key Performance Indicators \(KPI\): The 75 Measures Every Manager Needs To Know - Bernard Marr - Google Könyvek](https://books.google.com/books?id=KPI) (Letöltve: 2024.10.28)

- Medve, F. (2024). Motor vehicle production volume in Hungary from 2012 to 2023
<https://www.statista.com/statistics/1319026/hungary-motor-vehicle-production-volume/>
 (Letöltés: 2024.10.22.)
- Medve, F. (2024). Value of vehicles exported from Hungary from 2017 to 2023
<https://www.statista.com/statistics/1240595/hungary-export-value-of-vehicles/>
 (Letöltés: 2024.10.22.)
- Medve, F. (2024). Value of vehicles* exported from Hungary in 2023, by country
<https://www.statista.com/statistics/1240595/hungary-export-value-of-vehicles/>
 (Letöltés: 2024.10.22.)
- Mercedes Benz. Gyártörténet <https://gyar.mercedes-benz.hu/> (Letöltve: 2024.10.20.)
- Naresh, K. M. (2009). Marketingkutató https://mersz.hu/dokumentum/dj198mk_2/#dj198mk_impresszum (Letöltve: 2024.11.02)
- Németh, N. (2017). Alkalmazkodás a digitális transzformáció okozta változáshoz – Hatékony tudásátadási eszközök vállalati közegben. BCE-szakdolgozat.
<https://szd.lib.uni-corvinus.hu/11626/> (Letöltve: 2024.10.21)
- Nick, G., Váncza, J., Várgedő, T. (2018). *Az Ipar 4.0 nemzeti technológiai platform – kérdőív-projekt.* https://www.i40platform.hu/sites/default/files/i40platform/2021-03/Flyer_v9.0_0.pdf (Letöltve: 2024.10.21.)
- Opel Szentgotthárd. Bemutakozás. <https://opelszentgotthard.uzleti.hu/>
 (Letöltve: 2024.10.20.)
- OPTEN. (2020). A hazai cégek 40 százaléka családi jellegű vállalkozás
<https://www.opten.hu/kozlemenyek/a-hazai-cegek-40-szazaleka-csaladi-jellegu-vallalkozas>
 (Letöltve: 2024.10.26)
- P. Pananond, G. Gereffi, T. Pedersen (2020). An integrative typology of global strategy and global value chains: The management and organization of cross-border activities, *Global Strategy Journal*. 2020; 10: pp. 421–443
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/gsj.1388> (Letöltve: 2024.10.21.)
- Paár, D., Ambrus, R. A., Szóka, K. (2021). Gazdasági elemzés a beszámolók információi alapján <https://doi.org/10.35511/978-963-334-402-6> (Letöltve: 2024.10.27)
- Repisky, M. (2020). -Családi vállalkozások-
https://eta.bibl.uszeged.hu/3721/1/EFOP343_AP6_V%C3%A1llalkoz%C3%A1spszichol%C3%B3gia_13_Olvas%C3%B3lecke_Repisky_M%C3%A1t%C3%A9_20200520.pdf
 (Letöltve: 2024.10.25.)

Santos, E.; Lisboa, I.; Eugénio, T. The Financial Performance of Family versus Non-Family Firms Operating in Nautical Tourism. (2022). *Sustainability* 2022, 14(3), 1693; <https://doi.org/10.3390/su14031693> (Letöltve: 2024.10.27)

Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics”, *Family Business Review*, Vol. 9 No. 2, pp. 107-123. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x> (Letöltve: 2024.10.23.)

Shepherd, D. A. (2016). An emotions perspective for advancing the fields of family business and entrepreneurship: Stocks, flows, reactions, and responses. Volume 29, Issue 2 <https://doi.org/10.1177/089448651663494> (Letöltve: 2024.10.26)

Supply Chain Monitor (2018). *A megismerhető jövő.* <https://www.scmonitor.hu/cikk/20180228/a-megismerhető-jövő> (Letöltés: 2024.10.21.)

Suzuki. Történelem <https://www.suzuki.hu/corporate/hu/vallalat/gyar/gyar-tortenelem> (Letöltve: 2024.10.20.)

Sven, S., Jánoskuti, L., Havas, A., Puskás, P., Békés, M. (2020). Repulórajt – A magyar gazdaság növekedési pályája 2030-ig <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Hungary/Our%20Insights/Flying%20start%20Powering%20up%20Hungary%20for%20a%20decade%20of%20growth/McKinsey-Hungary-2030-Report-HU.pdf> (Letöltés: 2024.10.22.)

Szász, L. (2020). Átveszik az emberi munkát a robotok a magyar és román autóiparban, még sincs elbocsátás <https://g7.hu/vallalat/20200923/atveszik-az-emberi-munkat-a-robotok-a-magyar-es-roman-autoiparban-meg-sincs-elbocsatas/> (Letöltve: 2024.10.22)

The Investopedia Team (2024). R-Squared vs. Adjusted R-Squared: What's the Difference? <https://www.investopedia.com/ask/answers/012615/whats-difference-between-rsquared-and-adjusted-rsquared.asp> (Letöltve: 2024.11.03)

Twin, A. (2024). KPIs: What Are Key Performance Indicators? Types and Examples <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp> (Letöltve: 2024.10.28)

Uhlaner, L. M. (2006). Business family as team: Underlying force for sustained competitive advantage. In Poutziouris, P. – Smyrniotis, K. X. – Klein, S. (eds): *Handbook of research on family business*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 125–144. https://www.researchgate.net/publication/285309223_Business_family_as_a_team_Underlying_force_for_sustained_competitive_advantage (Letöltve: 2024.10.23.)

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). “How do family ownership, control and management affect firm value?” *Journal of Financial Economics*, Vol. 80 No. 2, pp. 385-417. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X05001157> (Letöltve: 2024.10.23.)

Wieszt, A., Martos, T., Sallay, V., Varga, Sz., & Vékás, P. (2021). Családi vállalatok utódlása Magyarországon. Project Report. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
<https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7092/> (Letöltve: 2024.10.29)

Y. Santi, I. Iskandat, (2016). CEO-Family vs. CEONonfamily: Who is a Better Value Creator in Family Business? <https://ontarget.cmaustralia.edu.au/wp-content/uploads/2017/01/JAMARv14.2-CEO-in-Family-Business.pdf> (Letöltve: 2024.10.26)

Zéman Z., Béhm I., (2019). Módszertan vállalkozások pénzügyi teljesítményének mérésére (Mérleg és eredménykimutatás elemzés)
https://mersz.hu/dokumentum/m487mvpt_27/#m487mvpt_25 (Letöltve: 2024.10.27)

Zody, Z., Sprenkle, D., MacDermid, S. et al. Boundaries and the Functioning of Family and Business Systems. J Fam Econ Iss 27, 185–206 (2006). <https://doi.org/10.1007/s10834-006-9017-8>
(Letöltve: 2024.10.25.)