

BGE Budapest LAB

---

# WORKING PAPER SERIES

---

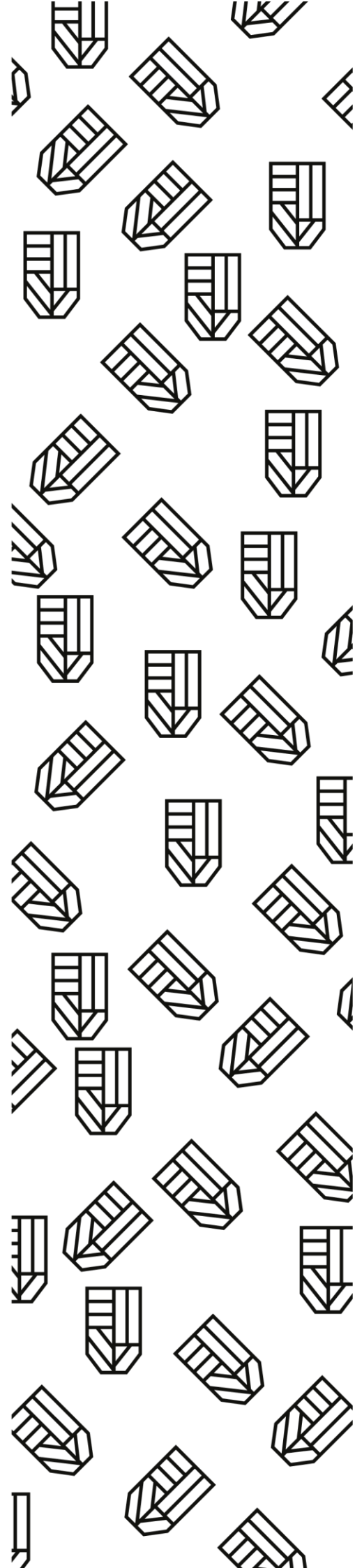
ISSUE 18, 2021

MOSOLYGÓ-KISS ÁGNES  
CSÁKNÉ DR. FILEP JUDIT

**CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK  
IDENTITÁSA**

**FÓKUSZBAN AZ  
IDENTITÁSKOMMUNIKÁCIÓ  
ÉS MÁRKAMENEDZSMENT**

# 18



# CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK IDENTITÁSA

## FÓKUSZBAN AZ IDENTITÁSKOMMUNIKÁCIÓ ÉS MÁRKAMENEDZSMENT

Mosolygó-Kiss Ágnes  
Budapest Business School, FFA  
mosolygo-kiss.agnes@uni-bge.hu

Csákné Dr. Filep Judit  
Budapest Business School, Budapest LAB  
csaknefilep.judit@uni-bge.hu

**Working Paper Series 18-2021**

ISSN: 2630-7960

Copyright © 2021 Mosolygó-Kiss Ágnes, Csákné Filep Judit

Working papers are in draft form. This working paper is distributed for purposes of comment and discussion only. It may not be reproduced without permission of the copyright holder. Copies of working papers are available from the author. The views expressed in the Budapest LAB Working Paper Series are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the Budapest Business School or Budapest LAB. Research Working Papers have not undergone formal review and approval. Such papers are included in this series to elicit feedback and to encourage debate on important public policy challenges. Copyright belongs to the author(s). Papers may be downloaded for personal use only.

[www.budapestlab.hu](http://www.budapestlab.hu)

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Tématerületi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (TKP2020-IKA-01) támogatja.

This research was supported by a grant from the Thematic Excellence Programme of the Hungarian Ministry for Innovation and Technology to the Budapest Business School (TKP2020-IKA-01.)

ISSUE: 18-2021

Dátum: 2021.08.16.

## **CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK IDENTITÁSA FÓKUSZBAN AZ IDENTITÁSKOMMUNIKÁCIÓ ÉS MÁRKAMENEDZSMENT**

### **Absztrakt**

A tanulmány feltérképezi az elmúlt öt év családi vállalkozások identitáskommunikációjára és márka menedzsmentjére fókuszáló nemzetközi WoS indexált folyóirat cikkeket. Az áttekintés a szisztematikus szakirodalomkutatás módszereinek alkalmazásával valósult meg. A releváns tanulmányok fő tartalmi és módszertani bemutatásán túl, munkánkban kitértünk a témakör hazai kontextusban érdeklődésre számot tartható kutatási kérdéseire is. Eredményeink a kérdéskör iránt érdeklődő szakemberek és kutatók számára egyaránt hasznosak lehetnek.

### **Bevezetés**

A családi vállalkozás a világ meghatározó szervezeti formája (Astrachan and Shanker, 2003). Ez igaz egyfelől számosság alapján, másfelől jelentőség alapján, hiszen a családi vállalkozások mind a nemzetgazdaságok, mind a világgazdaság gerincét alkotják, hozzájárulva a megtermelt javakhoz és a foglalkoztatáshoz, miközben a KKV szektor mellett a világ legnagyobb vállalatai közt is megtaláljuk őket. A sok párhuzamosan létező definíció közül az egyik legáltalánosabb szerint a családi cégek tagjai ugyanazon család vagy kapcsolódó családok tagjai, akik többségi tulajdonnal rendelkeznek és a domináns befolyással bírnak a cég stratégiai irányultságára (Chrisman et al., 2005).

Hosszas mellőzöttség után a családi vállalkozások egyediségét ma már számos területen intenzíven vizsgálják a kutatók. A családi vállalatok marketing gyakorlatát azonban bár kritikus, de máig igen alulkutatott területnek tartják (Reuber & Fischer, 2011), ideértve a családi vállalkozás identitáskommunikációjára és márkamenedzsmentjére vonatkozó kutatásokat is (Blombäck & Botero, 2013). A szervezeti identitás fogalmát Brown et al. (2006) alapján négy szervezeti nézőpont szerint határozzuk meg. Először is, a vállalati vagy szervezeti identitás a központi, tartós és megkülönböztető (CED – C: centrality; E: enduring, D: distinctiveness) tulajdonságok összessége, amelyek leírják, hogyan látják magukat a szervezetek és tagjaik. A szándékolt vállalati imázs magában foglalja az összes CED elemet, melyet a szervezet

kommunikálni akar a különböző érintettjei felé. A megalkotott vállalati imázs tartalmazza az összes CED-t, melyről a szervezet úgy véli, hogy érintettjei gondolnak a szervezetről. Negyedszer, a vállalati hírnév arra a tényleges képre utal, amelyet az érintettek gondolnak a szervezetről.

Albert és Whetten (1985) szerint a szervezeti identitás három egyedi tulajdonságot tartalmaz: egy központi karaktert, az időbeli folytonosságot és a megkülönböztető képességet.

Zellweger et al. (2010, 2012) a család azon aspektusát azonosította, amely az üzleti életben narratívaként megfogalmazható: ezek a család tulajdonosként, valamint a család aktív résztvevőként a cég működtetésében, illetve az identitáskonstrukcióban. Egy szervezet márkaidentitását olyan formán közli a nyilvánossággal, hogy bemutatja egyedi családi jellemzőit és azon tulajdonságait, amelyek befolyásolják a közönség felfogását a vállalatról (Aust, 2004). Huang et al. (2016) szerint az internet egyre inkább az a hely, ahol a szervezeti márkaidentitások formálódnak, és a weboldal tartalmának elemzése egyre elfogadottabb, mint adatforrás.

Astrachan és mtsai. (2018) három megközelítést különböztetnek meg a családi vállalkozás márkája kapcsán. A családi vállalkozás márká identitás nézete arra összpontosít, amiről a családi vállalkozás tulajdonosai és vezetői úgy vélik, hogy igaz a szervezetükre, ideértve azokat a jellemzőket, amelyekre megkülönböztető üzleti tényezőként tekintenek. A családi vállalkozás márká imidzs nézete arra vonatkozik, hogy a vállalkozás tulajdonosai és vezetői döntésük alapján hogyan jelenítik meg vállalkozásuk családi jellegét belső és külső érintettjeik számára. Végül a családi vállalkozás hírnév nézete azt ragadja meg, hogy a külső érintettek mit érzékelnek és tartanak megkülönböztető ismérvek a vállalkozás családias jellegéből.

A márkamenedzsment magában foglalja mindazokat a marketing tevékenységet és döntéseket, melyek segítenek megtervezni, alkalmazni és megérteni a márká hatását egy adott kontextusban (Keller, 2003). A márkamenedzsment szerepe azért fontos, mivel befolyásolni képes a vállalkozások megkülönböztető képességét, a fogyasztók vásárlási szokásait és végső soron a cég teljesítményét (Keller and Lehmann, 2006). Habár a márkamenedzsment hasznos eszköz lehet a vállalkozás egyedi versenyelőnyeinek kiaknázására és megértésére, a családi vállalkozások márkamenedzsmentjéről és a fogyasztók ezzel kapcsolatos percepcióiról a közelmúltig keveset tudtunk.

Az empirikus kutatások jelentős része azt vizsgálja, hogy a külső és belső érintettek hogyan határozzák meg és észlelik a családi vállalkozás márkáját és hogy ez jelent-e (pozitív)

megkülönböztetést a nem családi vállalkozásokhoz képest (Beck, 2016). A családi vállalkozás identitása a szervezeti márka részeként jelenthet előnyt a családi cégek számára (Deephouse and Jaskiewicz, 2013; Zellweger et al., 2012).

Ugyanakkor, nem minden családi vállalkozás hangsúlyozza márkájában a családi identitását (Botero et al., 2013). Fontos megérteni az azon elhatározáshoz kapcsolódó okokat és következményeket, hogy egy családi cég miért dönt a családi vállalkozás márkájának kommunikációja mellett vagy ellenében (Beck, 2016).

Munkánk során célul tűztük ki, hogy a szisztematikus szakirodalomfeldolgozás eszközeinek segítségével vizsgáljuk a releváns, magas minőségű, angol nyelvű folyóirat cikkeket, a családi vállalkozás identitás, családi vállalkozás márkaidentitás témakörökben. A bemutatott eredmények segíthetnek a kutatóknak és a gyakorlati szakembereknek abban, hogy jobban megértsék, hogyan befolyásolhatja a márka családi vállalati jellege a vállalat márkaépítésével és marketing gyakorlatával kapcsolatos döntéseket.

## Módszertan

Munkánk során szisztematikus szakirodalomkutatást végeztünk a Web of Science adatbázis felhasználásával 2020. november 20-án. Az adatbázisban a keresést a következő kulcsszavakra hajtottuk végre: „family business identity and family firm identity”.

A két keresés további részleteit a következő táblázat tartalmazza:

### 1. Táblázat

#### A Web of Science lekérdezés paraméterei

Megnevezés	Leírás
Adatbázis	Web of Science Core Collection
Keresési tartomány	All Fields
Időperiódus	2015 – 2020.11.20
Nyelv	angol
keresési mód	boolean

Forrás: saját szerkesztés

Az elsődleges keresés családi vállalkozás identitás témában a két kulcsszóra 309 (family business identity) és 233 (family firm identity) db találatot eredményezett. A szűkítés első lépéseként csak az angol nyelvű cikkeket hagytuk az adatbázisban, így a találatok száma 289-

re (family business identity) és 226-ra (family firm identity) módosult. A találatok számát csak a témakör szempontjából releváns Web of Science Categories-ba tartozó cikkek megtartásával csökkentettük, továbbá szűkítést hajtottunk végre a publikációk típusa szerint is. A kutatás korábbi fázisában célként megjelölt szempontnak megfelelően, miszerint referált folyóirat cikkek kerüljenek be az elemzésbe csak az articles (cikkek) és az early access (korai hozzáférés) kategóriába tartozó találatokat tartottuk meg az elemzésben. A következő kategóriákba tartozó dokumentumokat kizártuk: review, meeting abstract, proceedings paper, editorial material, book chapter, biographical item, book review, correction, reprint. Ezzel a módszerrel a találatok száma 193 (family business identity) és 190 (family firm identity) elemre csökkent. A két lekérdezés adatbázisának összesítését követően a munkát az 383 elemű cikklistával folytattuk. A listán duplikáció szűrést hajtottunk végre, melynek eredményeként a kiinduló adatbázis 258 eleműre szűkült.

Első körben „durva szűréssel” (amely során a cikkek címét és absztraktját vizsgáltuk,) excelben rendszerezve, kategorizálva a cikkeket cím és absztrakt alapján három kategóriába soroltuk a vizsgált írásokat: releváns (68 cikk); érdekes (49 cikk); irreleváns (149 cikk).

Következő lépésként további minőségi kategorizálást folytattunk, kutatási témakörönként címkéztünk a releváns és érdekes (összesen: 117 cikk) kategóriában. A minőségi kategorizálás során a családi vállalkozás identitás marketing célú felhasználása, a családi vállalkozás márkaidentitása rajzolódott ki releváns és hazai kontextusban érdeklődésre számot tartó témakörként. A témához szorosan kapcsolódóan 11 cikket azonosítottunk, amelyeket a következő szempontok szerint részletesen elemeztünk: tématerület, kulcsszavak, absztrakt, módszertan, kutatási kérdések, hipotézisek, elméletek, elemzés módszertana, főbb eredmények, mintanagyság, vizsgált időtáv és földrajzi terület.

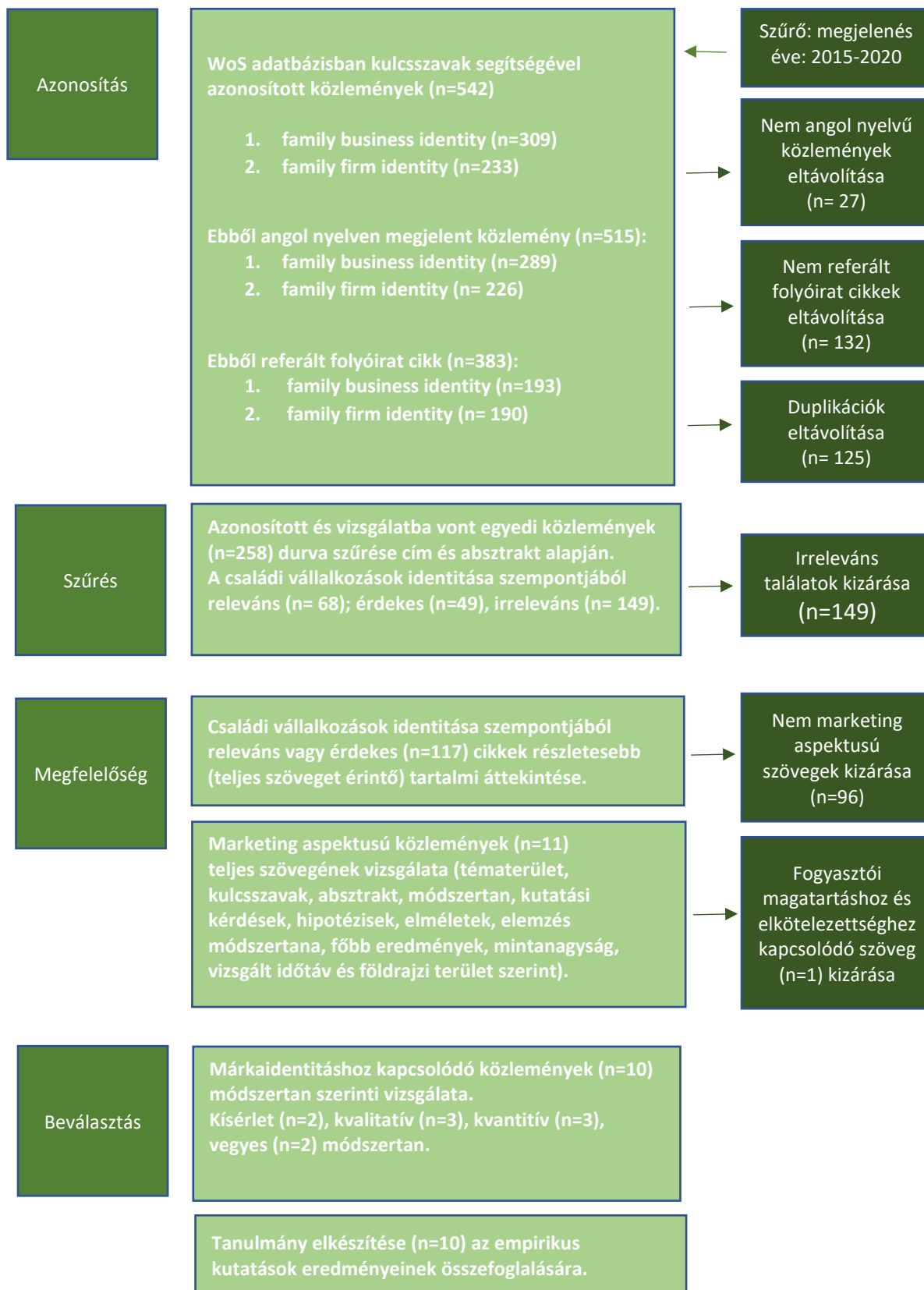
Az ismertetett szűrési folyamat megfelel a 2020-as PRISMA elveknek. /A PRISMA (Szisztematikus áttekintések és metaanalízisek preferált jelentéstételei) „bizonyítékokon alapuló minimális elemkészlet a szisztematikus vizsgálatok és meta-elemzések során történő jelentéstételhez”.<sup>1/</sup> A szűrés folyamatát PRISMA ábrában közöljük vizuálisan.

---

<sup>1</sup> Forrás: <http://www.prisma-statement.org/>

## 1. Ábra

A szisztematikus szakirodalmfeldolgozás PRISMA folyamatábrája



Forrás: saját szerkesztés, Page et al. (2020) alapján

A mintába került közlemények áttekintése alapján elmondható, hogy 10 angol nyelvű tudományos folyóiratcikkéről van szó, melyek közül időtáv vonatkozásában 8 esetben keresztmetszeti, 2 esetben longitudinális kutatás valósult meg. A mintában a vizsgálat földrajzi fókusza 5 esetben európai országra terjed ki (Németország 3, Olaszország 2, Svájc 1 tanulmányban szerepel), míg 2 esetben Észak-Amerikára (USA), 1 esetben Dél-Amerikára (Chile), 2 esetben globális kiterjedésű a vizsgálat. Módszertan alapján 2 esetben kísérlet, 3 esetben kvalitatív és 3 esetben kvantitatív kutatás, valamint 2 esetben vegyes módszertanú kutatás valósult meg. A vizsgálatba vont cikkek fő paramétereit a következő táblázat tartalmazza.

## 2. Táblázat

A tanulmányba került közlemények összefoglaló táblázata

Szerző (évszám): cím	Folyóirat	Témakör	Módszertan	Alkalmazott főbb elméletek
Alonso-Dos-Santos, M; Llanos-Contreras, O; Farias, P (2019): Family firms' identity communication and consumers' product involvement impact on consumer response	PSYCHOLOGY & MARKETING	családi identitás webes kommunikációjának hatása a fogyasztói magatartásra	kísérlet	képátviteli elmélet, kidolgozási valószínűség modell, családi vállalkozások identitás kommunikációja, fogyasztói magatartás
Astrachan, CB; Botero, IC (2018): We are a family firm: An exploration of the motives for communicating the family business brand	JOURNAL OF FAMILY BUSINESS MANAGEMENT	érintetti márkakommunikáció a családi vállalkozásoknál	kvalitatív kutatás, mélyinterjúk	márkaidentitás - kommunikáció
Beck, S; Prugl, R; Walter, K (2020): Communicating the family firm brand: Antecedents and performance effects	EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL	családi vállalkozások márkakommunikációja	vegyes módszer (kvalitatív és kvantitatív)	identitás és imázs kommunikáció
Canziani, BF; Welsh, DHB; Dana, LP; Ramadani, V (2020): Claiming a family brand identity: The role of website storytelling	CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES	családi márkaidentitás, webes történetmesélés	kvalitatív, tartalomelemzés	családi márka, szervezeti identitás
Casprini, E; Melanthiou, Y; Pucci, T; Zanni, L (2020): Managing founder-	JOURNAL OF BRAND MANAGEMENT	alapítói márkaidentitás menedzselése az utódlásnál	kvalitatív, esettanulmány	RBV (erőforrás-alapú megközelítés), erőforrásrendezés; márkaidentitás; utódlás



based brand identity during succession				
Chen, L; Zhu, FX; Zou, SM; Chen, YW(2019): Factors affecting family firms' communication behaviour: a cross-cultural study	INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVERTISING	családi identitás online marketingkommunikációja	kvantitatív	márkaidentitás
Gallucci, C; Santulli, R; Calabro, A(2015): Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies	JOURNAL OF FAMILY BUSINESS STRATEGY	családi részvétel, családi márka és teljesítmény	kvantitatív	RBV, márkaidentitás
Shen, AY; Tikoo, S (megjelenés alatt): Family business identity, consumer product evaluations and firm size	JOURNAL OF PRODUCT AND BRAND MANAGEMENT	családi vállalkozás identitása és vásárlói termékértékelés	vegyes módszer (kvalitatív előtanulmány és kísérlet)	márkaidentitás, fogyasztói termékértékelés
Zanon, J; Scholl-Grissemann, U; Kallmuenzer, A; Kleinhansl, N; Peters, M (2019): How promoting a family firm image affects customer perception in the age of social media	JOURNAL OF FAMILY BUSINESS STRATEGY	társadalmi identitás elmélet, családi vállalkozói imázs fogyasztói megítélése	kísérlet	társas identitás, márkaidentitás, közösségi média elköteleződés
Martinez, AB; Galvan, RS; Botero, IC; Gonzalez-Lopez, OR; Mateos, MB (2019): Exploring family business brands: Understanding predictors and effects	JOURNAL OF FAMILY BUSINESS STRATEGY	családi márkakommunikáció és eredményesség	kvantitatív	márkakommunikáció

Forrás: saját szerkesztés

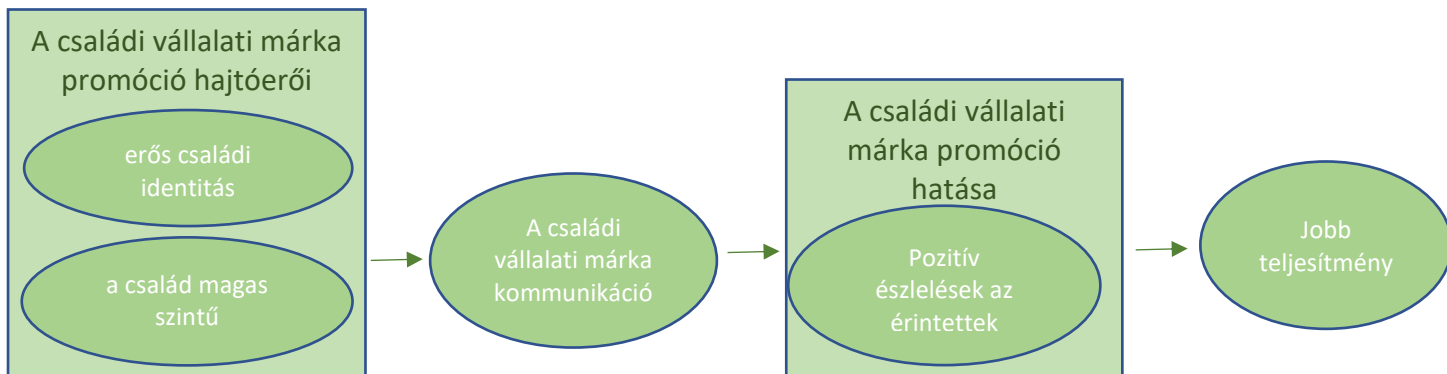
A családi vállalkozások családi márka kommunikációja az identitáskutatások egy jelentős szeletét képezi. Szisztematikus szakirodalomfeldolgozásunk során ebből a nagyobb keretrendszerből, az identitás témakörből jutottunk el a márkaidentitás, márkakommunikáció fókuszig, mely magyar nyelven egy hiánypótló szintetizáló munka.

## Eredmények, szakirodalmi összegzés

**Astrachan és Botero (2018)** az érintetti márkakommunikációt vizsgálta a családi vállalkozásoknál. Kutatási kérdésük: a családi cégek vezetői miért döntenek úgy, hogy a külső érintettek felé családi vállalkozási márkaként határozzák meg szervezetüket kommunikációjuk során: A kutatók célja az integratív modellalkotás. Szakirodalomelemzésük alapján az alábbi elméleti modellt alkották meg:

### 2. Ábra

A családi vállalati márka kommunikációjának hajtóerői és következményei – elméleti modell



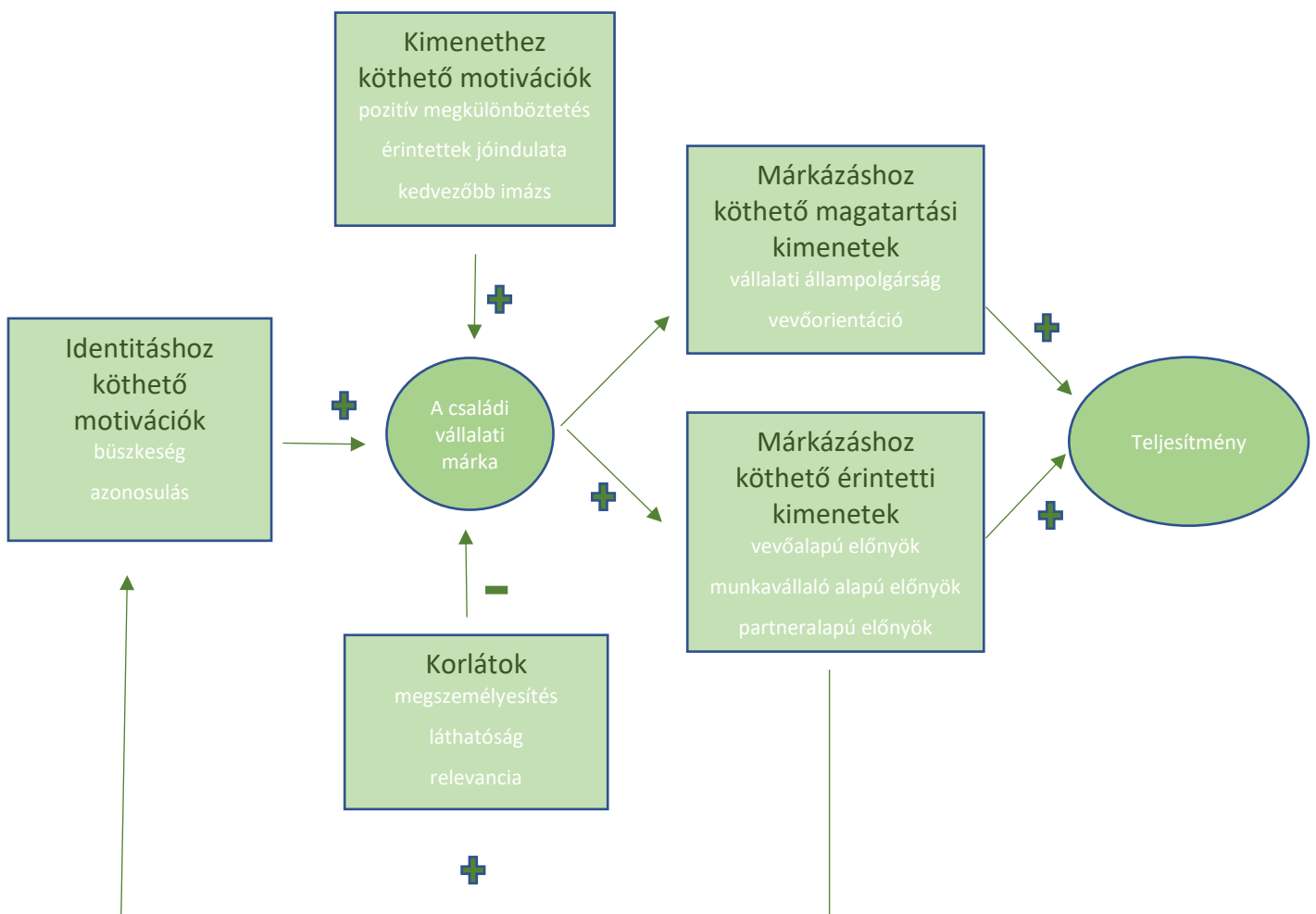
Forrás: saját szerkesztés, Astrachan és Botero (2018) alapján

A fenti modellt tesztelték kvalitatív kutatásukban, német és svájci családi vállalkozások vezetőivel készített interjúk elemzésével. A vizsgált vállalati minta diverz volt méret és iparág tekintetében, továbbá a családi vállalati márka kommunikációjának erőssége is változó volt. A kutatók eredményei alapján a családi vállalkozások márkaépítését két fontos motívum vezérli. A Zellweger és munkatársai által is azonosított *identitáshoz kapcsolódó* (büszkeség, azonosulás) motívumokat Astrachan és Botero (2018) az *elvárásokhoz kapcsolódó* (reputációs előnyök, érintettek jóindulata, pozitív megkülönböztetés a piacon) tényezőkkel egészítették ki, amelyek pozitívan befolyásolják és magyarázzák, miért kommunikálja családi vállalati identitását egy cég. Beck (2016) az elvárásokat a családi vállalati márka tudatos részeként említi. Jelen munkájukban a szerzők ugyanakkor a kommunikációs szándék kapcsán három korlátozó tényezőt is azonosítottak. Ezek között szerepelnek a megszemélyesített családi céges márkajelzés veszélyei (mi történik a céggel, ha történik valami az arcát adó – egyetlen - személlyel?); a láthatóvá váló családi lét hátulütői (a magas szintű publicitással járó esetleges negatív élmények); és a családi vállalati márka relevanciájának megkérdőjelezése (az interjúalanyok számára nehéz számszerűsíteni az előnyeit, továbbá úgy vélik, nem minden célcsoport számára releváns vagy jelent előnyt a családi identitás – az egyik interjúalany megosztotta, hogy a B2C piacon hangsúlyozza, míg a B2B piacon egyáltalán nem családi vállalati identitásukat, mert úgy véli, ott az teljes mértékben kontraproduktív lenne, kisebbnek és komolytalanabbnak vélelmeznék céget a valóságnál). A felsorolt korlátozó tényezők azért

fontosak, mert a személyi függés következtében a vállalkozás sérülékeny lehet, illetve a családi cégek jelentős része törekszik a magánélet védelmére (Jaffe, 1998) és iparágtól, földrajzi területtől és célpiactól függően lehet akár kontraproduktív is a családi vállalati márkakommunikáció. A kutatók a családiasság fogalmából kiindulva azt javasolják, hogy a családi vállalati márkára a családi vállalkozás egyedülálló belső sajátosságaként, erőforrásaként tekintsünk, amely kritikus tényező lehet a szervezet versenyelőnyének szempontjából (Habbershon és Williams, 1999). A családi vállalati márka egyedi és megismételhetetlen, nem vagy nehezen másolható. A kutatók rámutatnak arra, hogy a családi vállalati márka pozitívan hat a márkázáshoz kapcsolható magatartási és érintetti kimenetekre, azok pedig a vállalati teljesítményre. Az eredeti elméleti keretrendszert az empirikus tapasztalatok fényében a szerzők az alábbi koncepcionális modellé fejlesztették:

3. Ábra

A családi vállalati márka motivációi és kimenetei, teljesítményre gyakorolt hatás



Forrás: saját szerkesztés, Botero és Astrachan (2018) alapján

**Beck et al. (2020)** a családi cégek márkakommunikációját imázs-nézetből vizsgáló feltáró kutatásában szekvenciális vegyes módszertant alkalmazott, többszintű tervezéssel. Első lépésben egy kvalitatív tanulmányt készítettek (szakértői interjúkra alapozva, melyet 8 családi cég 11 vezetőjével folytattak le). Itt arra a kutatási kérdésre keresték a választ, hogy melyek az előzményei a családi vállalkozások identitás kommunikációjával kapcsolatos vezetői döntéseknek? Ezt vizsgálták a környezet, az üzlet és család vonatkozásában. A második lépés a hipotézisek megfogalmazása az irodalmi áttekintés és az 1. lépésben bemutatott előtanulmány eredményei alapján. Ezt követően konceptuális modellt alkottak és tesztelték kvantitatív kutatásuk során, n=192 mintaelemszámú német, "Mittelstand"-ba tartozó családi vállalkozások ügyvezetőinek körében. A teszteléshez a PLS-útelemzés (PLS-SEM) módszert alkalmazták. A következőkben a hipotéziseket és azok tesztelésének eredményét ismertetjük.

H1a: Minél nagyobb az iparág innovációs intenzitása, annál kevésbé kommunikálja egy családi cég a családi vállalkozás imázsát.

H1b.: Minél több családi vállalkozás van versenytársai között, annál kevésbé kommunikálja egy családi cég a családi vállalkozás imázsát.

H2a: A B2B szektorban működő családi cégek kisebb valószínűséggel kommunikálják családi vállalkozás imázsukat a B2C szektorban működő családi cégekhez képest.

H2b: Minél nagyobb egy családi cég, annál kevésbé kommunikálja a családi vállalkozás imázsát.

H2c.: Minél inkább nemzetközi szinten működik egy családi cég, annál kevésbé kommunikálja a családi vállalkozás imázsát.

H2d.: Minél több családi vállalkozás van a legfontosabbak üzleti partnerei között, annál inkább kommunikálja egy családi cég a családi vállalkozás imázsát.

H3a: Minél kisebb a valószínűsége a családon belüli utódlásnak, annál kevésbé kommunikálja egy családi cég a családi vállalkozás imázsát.

H3b.: A családtagok hatása a marketingre befolyásolja a családi cég családi vállalkozás imázs kommunikációjának mértékét.

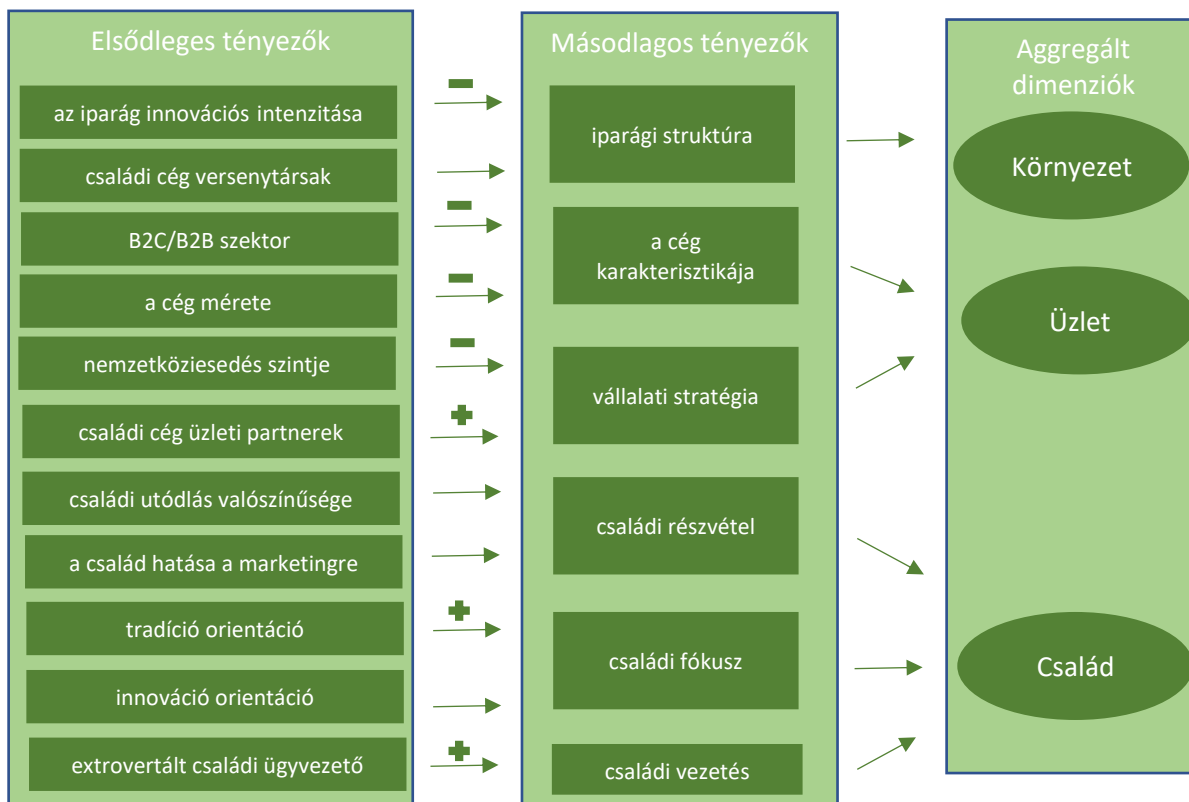
H3c.: Minél inkább a hagyományokra koncentrál a tulajdonos család, annál inkább kommunikálja a családi cég a családi vállalkozás imázsát.

H3d: Minél inkább koncentrál a tulajdonos család az innovációra, annál kevésbé kommunikálja a családi cég a családi vállalkozás imázsát.

H3e: Minél extrovertáltabb a családi ügyvezető, annál inkább kommunikálja a családi cég a családi vállalkozás imázsát.

#### 4. Ábra

##### Az adatstruktúra és az eredmények áttekintése



Forrás: saját szerkesztés, Beck et al. (2020) és Kotlar és DeMassis (2013) alapján

Az eredmények azt mutatják, hogy az állítások közül tizenegyből hét egyértelműen elfogadható és jelentős mértékben magyarázza a családi cég családi vállalkozás imázs kommunikációnak mértékét pozitív vagy negatív értelemben (a megfogalmazott hipotézis szerint). Részletesen ezek:

- a környezet (az ipar innovációs intenzitása),

- az üzleti tevékenység (B2B szektor, cégméret, nemzetközivé válás mértéke és a családi vállalkozások a száma a legfontosabb üzleti partnerek körében), és
- a család (hagyományorientáció és a családi ügyvezető extravertiója).

A vállalkozó szellemű család hagyományorientációja(H3c), a családi ügyvezető nyitottsága(H3e), a családi vállalkozásként működő fő üzleti partnerek száma (H2d) pozitívan kapcsolódik a családi természet közlésének mértékéhez, míg az ipar innovációs intenzitása (H1a), a B2B piacra történő értékesítés (H2a), a családi cég mérete (H2b), és a családi vállalkozás nemzetközivé válásának mértéke (H2c) negatív kapcsolatot mutat az erősebb családi identitás közlésével.

A további négy előfeltevés alapján megfogalmazott állításnak (H1b, H3a, H3b, H3d) nincs szignifikáns hatása a családi identitás közlésének mértékére.

A családi természet és a márka (mint szubjektív mérték) illetve cég (mint objektív mérték) szinten tapasztalt teljesítmény közötti kapcsolat feltárását fontos kutatási irányként jelölik meg a szerzők.

A Beck és munkatársai (2020) által felvetett témával foglalkoztak **Galuci és munkatársai (2015)** a családi részvétel, a családi márka és a teljesítmény kapcsolatát vizsgáló kvantitatív, longitudinális kutatásukban, ahol a vizsgálatba vont vállalkozások köre olasz magán borászatokra terjedt ki. Moderált többváltozás regresszióelemzésük során arra a megállapításra jutottak, hogy szignifikáns pozitív kapcsolat van a család menedzsmentben való részvétele (mint „statikus” erőforrás) és a cég teljesítménye között. (A teljesítmény tekintetében az árbevétel arányos nyereséget és az értékesítés növekedési ütemét vizsgálták.) Azoknál a családi vállalkozásoknál, amelyek a család részvételét a menedzsmentben összekapcsolják a családi háttérrel (identitást, történetet és értékeket) kommunikáló márkastratégiákkal, az eladások növekedési üteme kifejezetten magasabb. Ezen túlmenően azt is azonosították, hogy a családalapú márkaépítési stratégiák vállalati szinten pozitívan befolyásolják a kapcsolatot a család menedzsmentben való részvétele és a cég teljesítménye (árbevétel arányos nyereség és az értékesítés növekedésének üteme) között. Ugyanez a moderáló hatás azonban termékszinten nem volt kimutatható.

**Martinez és munkatársai (2019)** a családi márka kommunikáció és az eredményesség kapcsolatát vizsgálták kvantitatív kutatásukban strukturális egyenletmodellezéssel. Globális

mintával dolgoztak, a St. Gallen Egyetem és az Ernst and Young kooperációjában létrehozott „The Global Family Business Index” alapján a világ legnagyobb családi vállalkozásainak számító cégeken tesztelték hipotéziseiket. Megvizsgálták a családi cég identitáskommunikációját a weblapon, a család bevonódását, a cég korát, árbevételét és a weboldal minőségét. A kontroll változók a következők voltak: tulajdon (magán/nyilvánosan jegyzett cég), iparág. Az elemzési munka során a következő hipotéziseket tesztelték:

H1. A családi részvétel mértéke egy cégben pozitívan hat a vállalkozás családi márkaként történő kommunikációjának valószínűségére.

H2. A családi cég kora pozitívan hat a vállalkozás családi márkaként történő kommunikációjának valószínűségére.

H3. A vállalkozás családi márkájának kommunikációja a vállalati weboldalon magasabb árbevételt eredményez a cég számára.

H4. A weboldal minősége olyan módon befolyásolja a családi vállalkozás márkakommunikációja és bevételei közti kapcsolatot, hogy a magasabb minőségű weboldal magasabb bevételi szintet eredményez.

A kutatók arra az eredményre jutottak, hogy a magasabb tulajdoni hányad és a cég magasabb életkora is a családi cég identitásának nagyobb valószínűséggel történő kommunikációjához vezet. A családi cég identitás kommunikációja pedig magasabb árbevételhez vezet. A H1, H2, H3 hipotézis elfogadásra került. Azonban a H4 hipotézist cáfolták a kutatók, ugyanis az, hogy a családi cég identitás kommunikációja magasabb árbevételhez vezet, az eredmények alapján és a várakozásokkal ellentétben épp a kevésbé komplex weboldalakkal rendelkező cégek esetén igaz.

**Chen és munkatársai (2019)** a családi vállalati identitás online kommunikációját vizsgálták, szintén a 'The Global Family Business Index' alapján a világ legnagyobb családi vállalkozásainak számító cégeken logisztikus regresszióval, multikollinearitás vizsgálattal tesztelve hipotéziseiket. Adatokat gyűjtöttek (alapítás éve, árbevétel, családi részesedés, nyilvánossági státusz, üzleti szektor), melyeket összevetették a weboldalon elérhető adatokkal. Ebben Botero et al. (2013) módszerét alkalmazták a kódolásához, hogy felfejtsék, egy családi cég hogyan hivatkozik weboldalain a marketingkommunikációjában családi hátterére. Ehhez a weboldalakon a 'home', 'about us', és 'what we do' oldalakat elemezték (ezeket böngészi a

látogató a legvalószínűbben, ha a szervezetről szeretne információt szerezni és ezek tartalmazzák a családi identitásról legvalószínűbben információt). A kutatás empirikusan bizonyította, hogy mind a kollektivista kultúrából származó, mind a nyilvánosan jegyzett családi vállalkozások lényegesen kevésbé valószínű, hogy online marketing kommunikációjukban hivatkoznak családi identitásukra a magánkézben lévő családi cégekhez képest. Ezenkívül a kutatás azt mutatja, hogy fordított U alakú kapcsolat van egy családi vállalkozás életkora és a családi háttérre való hivatkozás valószínűsége között. A kutatóknak nem sikerült egyértelműen bizonyítaniuk, hogy a szolgáltató cégek nagyobb valószínűséggel hivatkoznak családi háttérükre marketingkommunikációjukban, mint a termelő cégek. Ennek vizsgálatához egy iparágra részletesebben lebontott elemzést tartanának szükségesnek a szerzők.

**Canziani és munkatársai (2020)** a családi márkaidentitást a webes történetmeséléssel kapcsolják össze kvalitatív kutatásukban. Az üzleti történetmesélés kapcsán a tanulmány azt vizsgálja, hogy a márkák hogyan népszerűsítik a családról alkotott képet külső közösségekben vállalkozásuk narratívájának elbeszélése révén. A kutatók tartalomelemzést végeztek egyesült államokbeli borászatok weboldalainak „About us” és „Our Story” szekcióinak szövegét elemezve. A következő kérdésekre keresték a választ: Hogyan fogalmazzák meg a családi identitást egy borászat történetében? Hogyan kommunikálják a családi identitást egy borászat történetében? Vizsgálatuk bizonyítja, hogy a családi identitás nem csupán a családi tulajdon hangsúlyozásán keresztül, de kiegészítő narratívákra épülve is megfogalmazható, ideértve a rokoni hivatkozásokat és az örökségről szóló történetmesélést. Ilyen formán elbeszélő elemek tömbjére épülhet a családi történet, amelyet végül megosztanak a fogyasztókkal. Albert és Whetten (1985) bevezetésünkben bemutatott identitáskonstrukcióját tovább gondolva, általánosságban elmondható, hogy a hatékony családi narratíva megteremtése többcélú:

1. Egy világos családi karakter létrehozása azáltal, hogy családot és kapcsolódó terminológiát az üzleti történet központi elemévé teszik a cég honlapján.
2. A család bevonásának időbeli folytonosságának dokumentálása, amely magában foglalja a családi örökséget és utódlást.



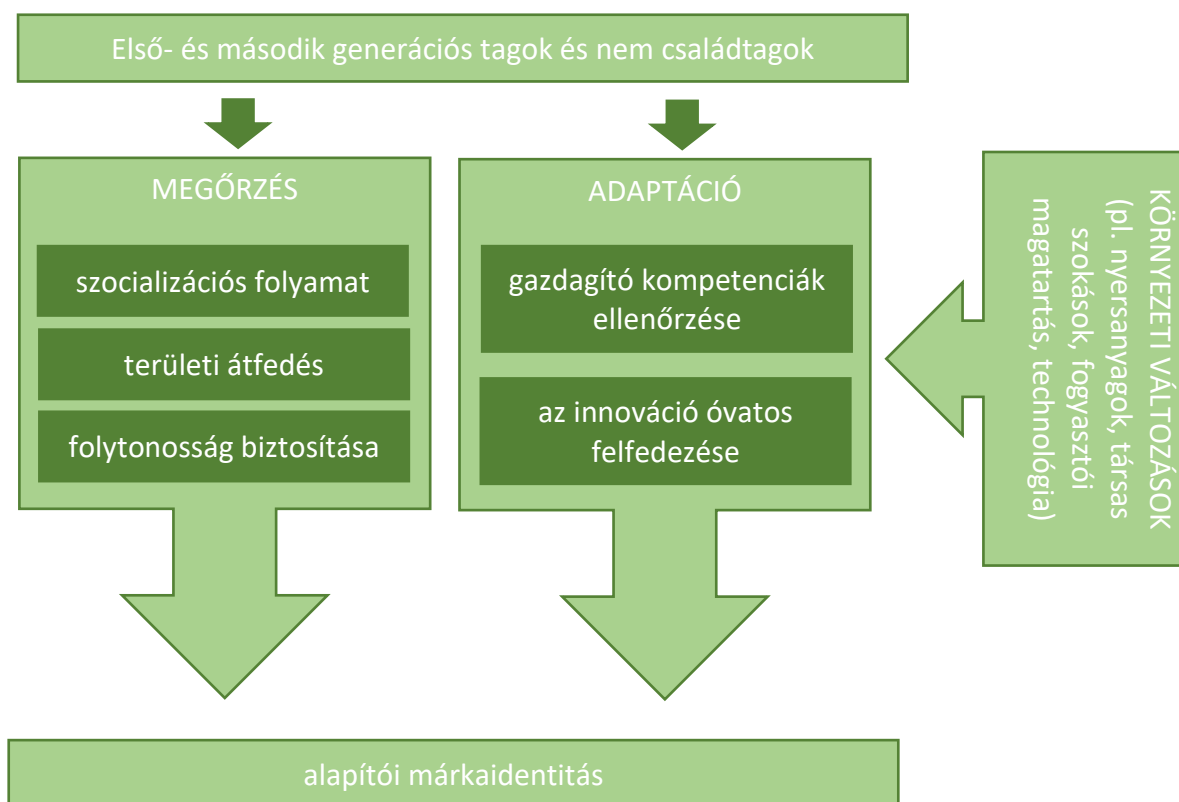
3. A megkülönböztető képesség kommunikálása olyan elemek segítségével, mint például a családi tulajdonjog, a családtagok mindennapi részvétele, értékek és szimbolikus tulajdonságok és a kiterjesztett család orientációja, az ügyfeleket is ideértve.

A kutatók hangsúlyozzák a családi történetek üzleti weboldalak digitális környezetében való terjesztésének szerepét. Ezeken túl számos, borászat-specifikus megállapítást is tesznek. Eredményeik gazdagítják a szervezeti identitás elméletét és kiegészítik a bor-üzlet területen végzett korábbi családidentitás-kutatásokat.

**Casprini és munkatársai (2020)** az alapítói márkaidentitás menedzselését vizsgálták a családi vállalkozás utódlásánál. Arra a kutatási kérdésre keresték a választ, hogy hogyan kezelik a családi cégek az alapítóra épített márkaidentitást az utódlás során? Egy kiválasztott, első generációváltását élő olasz ékszerész cégről készítettek feltáró esettanulmányt (single case study-t). A vizsgálat a megalapításától napjainkig követte a cég történetét. A márkamenedzsment és a családi vállalkozás irodalmak összekapcsolásával, fókuszálva a márkaidentitás és az utódlás metszéspontjára a cikk két fő érdeme említhető meg. Először is, bevezetik az alapítói márkaidentitás koncepcióját, illetve részletes leírást adnak arról, hogy a vizsgált család hogyan kezeli az alapítói márkaidentitást az utódlás során. Az alapítói márkaidentitás nem csupán a családnévre, hanem kifejezetten az alapító nevére épít, és „azt az egyedülálló humán és társas tőkéből származó kulcs erőforrást jelenti, amelyet az alapító, a második generáció és a két generáció mellett a családon kívüli személyek irányítanak” (p.10). A kutatók létrehoztak egy ún. „megőrzés és adaptáció” modellt a márkaidentitás társas kezeléséhez az utódlás során, melyek az alapítói márkaidentitás alapját jelentik. A modell a kutatók mellett az utódlásban érintett vállalkozások számára is hasznos.

## 5. Ábra

Megőrzés és adaptációsmodell a márkaidentitás társas kezelésére az utódlásban



Forrás: saját szerkesztés, Casprini et al., (2020) alapján

Az alapító a „kreatív génius”, aki szocializációs folyamatok révén tudja megosztani kreativitását (Nonaka, 1994). Ez a megállapítás összekapcsolható néhány Balmer (2013) által a vállalati örökség jellemzéseként azonosított fogalommal: design és stílus, gyártási folyamat és hely. A családi vállalkozás hajlamos rögzíteni identitását szocializációs folyamatain keresztül, ahol az alapítótól származó hagyományok átadásra, tovább örökítésre kerülnek. Ebben az értelemben a múlt relevánssá válik a jelenkor számára és erősíti a márka jövőjét is (Urde et al. 2007). Az alapító lenyomatot hagy a cégen (Marquis és Tilksic 2013). Casprini et al. (2020) arra hívja fel a figyelmet, hogy a második generációnak kettős szerepe van. Egyrészt garantálja a folytonosságot mind belső, mind külső vonatkozásban az érintettek felé. Másrészt, képes azonosítani a szükséges fejlesztéseket az alapítói márkaidentitás megerősítése érdekében, és ezt zökkenőmentes innovációs folyamat révén teszi.

**Alonso-Dos-Santos és munkatársai (2019)** chilei mintán zajló kísérletében vizsgálja, hogy a családi identitás webes kommunikációja, valamint a fogyasztó bevonódása a termék alakításába hogyan hat a fogyasztói magatartásra. A kísérleti módszer a marketingkutatókban széles körben elterjedt EyeTribe nyomkövető eszköz használatára támaszkodott. Az EyeTribe egy vizuális figyelem indikátort határoz meg manipulációs ellenőrzésként, szemkövetés metrikát alkalmazva. A feldolgozás ANOVA varianciaanalízissel történt. Három családi és három nem családi vállalati weboldalt kellett megfigyelnie az alanyoknak, majd a kísérletet követően egy önkitöltős kérdőívet kellett kitölteniük. Az elemzés során tesztelt hipotézisek:

H1: Az FFIWeb magasabb IntBuy-hoz vezet.

H2: Az FFIWeb magasabb AttWeb-hez vezet.

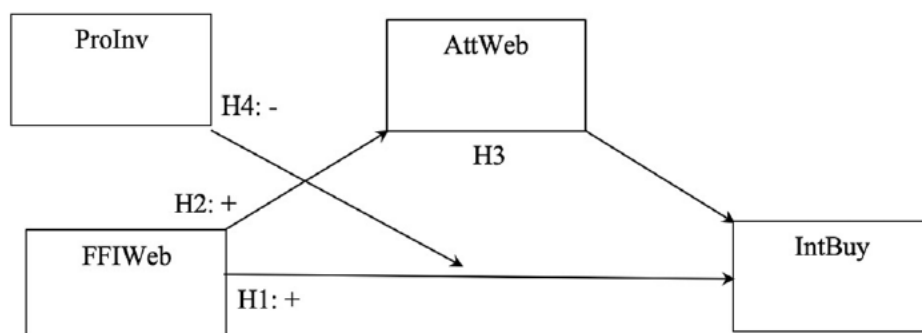
H3: Az AttWeb befolyásolja az FFIWeb – IntBuy kapcsolatot.

H4: Az FFIWeb – IntBuy kapcsolatot a ProInv gyengíti.

[Magyarázat: FFIWeb: a családi cégek identitásának közlése weboldalakon keresztül; IntBuy: vásárlási szándék a családi cégek által kínált termékek tekintetében. AttWeb: a családi cégek identitásának átadására használt weboldalakhoz való hozzáállás; ProInv: a termék bevonásának szintje]

## 6. Ábra

Alonso-Dos-Santos et al. (2019) konceptuális modellje



Forrás: Alonso-Dos-Santos et al. (2019, p.794.)

A kutatás eredményei alapján mind a négy hipotézist elfogadták a szerzők. A családi cégek weboldalon megjelenő identitása pozitív hatással van a fogyasztók weboldalhoz történő

hozzállásra és vásárlási szándékára. A fogyasztók hozzáállása a weboldalhoz közvetlenül befolyásolja a családi cégek webes identitása és a fogyasztók vásárlási szándéka közötti kapcsolatot. A fogyasztó bevonódása a termék alakításába negatívan befolyásolja a kapcsolatot a családi vállalkozások webes identitása és a fogyasztók vásárlási szándéka között. Alacsonyabb fogyasztói bevonódás esetén erősebb a kapcsolat a családi vállalkozások webes identitása és a fogyasztók vásárlási szándéka között. Mivel az alacsonyabb bevonódás esetén a fogyasztó alacsonyabb késztetést érez a szervezeti információk begyűjtésében, ezért a kutatók a családi vállalkozás webes identitásának célzottabb és egyértelműbb közlését javasolják különböző ingerek általi stimulálás révén a magasabb szintű vásárlási szándék elérése érdekében. A kutatók munkájukkal a képátviteli elméletet és a kidolgozás valószínűségi modellt (ELM) integrálták egy egységes keretben.

**Shen és Tikoo (2018)** a családi vállalkozói identitás és vásárlói termékértékelés kapcsolatát vizsgálta kevert módszertanú kutatásában. A szerzők egy kvalitatív előtanulmányt végeztek annak előzetes bizonyítására, hogy a fogyasztók családról alkotott percepciója a vállalkozások családi és üzleti alapú kategóriáinak hiedelmeiből származik. Ezt követően egy termékértékesítési kísérletet végeztek a termékinformációk családi identitás közlésének és a termék fogyasztói értékelések közti kapcsolat vizsgálatára az USA-ban, fiatal felnőttek bevonásával. Az értékelést befolyásoló tényező a cég mérete volt. A tesztelt hipotézisek a következők:

H1. A családi vállalkozás identitásának nyilvánosságra hozatala pozitívan befolyásolja a fogyasztói termékek értékelését.

H2. A vállalati méretre vonatkozó információk kölcsönhatásban vannak a családi vállalkozás identitással kapcsolatos információkkal, befolyásolva a fogyasztói termékértékelést.

A legfontosabb megállapítás az volt, hogy a családi vállalkozás identitás nyilvánosságra hozatalának a fogyasztói termékértékelésre gyakorolt hatását a cég mérete befolyásolja. Ugyanakkor a nyilvánosságra hozatalnak nincs érdemi pozitív hatása a termékértékelésre.

**Zanon és munkatársai (2019)** egy online panelen végrehajtott kísérletben, német mintán vizsgálta a családi vállalkozói imázs fogyasztói megítélését. A kísérleti tanulmány szcenárió technikával a családi cég imázs népszerűsítésének hatását vizsgálta a fogyasztók közösségi

média elköteleződésére. A vizsgálat regresszióalapú elemzéssel történt, amely során a következő hipotézisek tesztelésre kerültek sor:

H1. A családi vállalkozás imázsának népszerűsítése pozitívan kapcsolódik az észlelt márka hitelességhez.

H2. A családi vállalkozások észlelt márkahitelessége pozitív kapcsolatban áll a fogyasztó-cég azonosításával.

H3. A fogyasztó-cég azonosítása pozitív kapcsolatban áll a szándékolt közösségi média elköteleződéssel.

H4. A családi vállalkozás imázsának népszerűsítése pozitívan kapcsolódik a szándékolt közösségi média elköteleződéshez.

H5. Az észlelt márkahitelesség és a fogyasztó-cég azonosítás befolyásolja a családi cég imázsának népszerűsítése és a szándékolt közösségi média elköteleződés közötti hatást.

Az eredmények alapján a családi vállalkozás imázs promóciója kifejezetten növeli a fogyasztó által észlelt márkahitelességet. Ez magasabb szintű ügyfél-cég-azonosítással jár, ami megnövekedett szándékot jelent a közösségi médiában való részvételre. A családi cég imázs promóciójának az észlelt márkahitelességre gyakorolt közvetlen hatása alátámasztja azt az elképzelést, miszerint a családi vállalkozások kihasználhatják a stratégiai versenyelőnyüket, ha családias jellegüket kommunikálják közönségük felé online csatornákon keresztül.

A téma lehetséges jövőbeni kutatási irányait a szakirodalom szűrési folyamatban elkülönített szerkesztői anyag, **Astrachan és munkatársai (2019)** alapján fogalmazzuk meg. A szerzők a kontextuális sajátosságok kapcsán felhívják a figyelmet a kulturális és földrajzi régiók szerinti különbségekre, kiemelik, hogy zömében erősen USA fókuszúak a kutatások. Munkájukban a CEE régióra, mint különösen diverz és érdekes potenciális kutatási terepre hivatkoznak. Magyar viszonylatban biztató, hogy érdemes a hazai kontextusban vizsgálni, hiszen míg a poszt-szocialista történeti sajátosságok folytán de jure általánosságban az első generációváltásnál tartunk, addig a családi cégek pszichés tulajdonlása és családi eredettörténete több generációra visszavezethető, a belső identitástudatban és annak érintettek felé történő kommunikációjában is tetten érhető, további vizsgálatra érdemes sajátosság (Mosolygó-Kiss et al., 2018). A kontextus kapcsán a célközönség kerül még

említésre, ahol a különböző szegmensek sajátosságai mellett a szervezeten belüli különbségek is érdekesek lehetnek. Tartalom és csatorna kapcsán a családi részvétel közlésének eredményét és az online kommunikáció relatív újdonságát emelik ki a szerzők, mint izgalmas kutatási terepet. A különböző platformokon, csatornákon történő kommunikáció és az informális kommunikáció vizsgálatának szükségessége is említésre kerül. Az elmélet erősítése kapcsán két területet neveznek meg a szerzők. Egyrészt a társas-érzelmi tőkéhez (socio-emotional wealth, SEW) való kapcsolódást, másrészt a szervezeti márka örökséget (mely hazánkban szintén érdekes kutatási terep lehet a fentebb említettek okán). Végül a módszertan tekintetében a kis minták, a kísérlet és a vegyes módszertanok jövőbeni előretörését hangsúlyozzák.

## **Konklúzió**

A családi vállalkozások nemzetközi szintű kutatása a hazai eredményekhez mérten, több területre terjed ki és a cégek speciális jellemzőit mélyebben, aprólékosabban vizsgálja. A hazai család cégek családi öntudatának kialakulásával, fejlődésével (amelyben jelentős szerepe van a második generáció egyre erőteljesebb térnyerésének) kapcsolatos érdekes, itthon alulkutatott témaként jelenik meg a családi vállalkozások identitás kommunikációja és márka menedzsmentje. Tanulmányunk elkészítése során azt a célt tűztük magunk elé, hogy feltérképezzük a téma nemzetközi szakirodalmát, keresve a hazai kontextusban is érvényes kutatási irányokat, alkalmazható módszertanokat.

Érdekes kérdés annak vizsgálata, hogy a családi vállalkozások vezetői miért döntenek cégük családi mivoltának kommunikációja mellett vagy ellen. A kérdést érdemes megvizsgálni a külső érintettek felé folyó kommunikáció és a belső érintettek felé történő kommunikáció esetében is. A családi vállalkozások tulajdonosai milyen előnyeit, hátrányait látják a cég családi mivoltának hangsúlyozásának?

Milyen hatással van a cég üzleti modellje, az iparág, az üzleti környezet a családi identitástól való kommunikációs döntés meghozatalára?

A családi márka imázs kommunikációja és a vállalkozás eredményessége között kimutatható-e szignifikáns kapcsolat? A cég mérete hatással van-e a családi imázs hangsúlyozásával elérhető előnyökre és hátrányokra?

Érdekes eredményeket hozhat a magyar családi vállalkozások az üzleti történetmesélésének és márkaidentitásának kapcsolatvizsgálata is.

Hazai kontextusban a családi vállalkozások számára évek óta fontos és intenzíven jelen levő téma az utódlás, cégátadás témaköre. Az utódlási folyamat hatással lehet a családi vállalkozás márkaidentitás fejlődésére és a benne rejlő lehetőségek kihasználására, hiszen a generációkon átívelő céges működés kialakítása erősítőleg hathat a családi vállalkozás identitás megszilárdulásra. A témához kapcsolódó hazai kontextusban feltáratlan terület az alapítói márkaidentitás kérdésköre.

Munkánkat igyekeztünk a lehető legnagyobb körültekintéssel végezni, ennek ellenére kutatásunknak számos limitációja van. Az elemzés kizárólag a WoS indexált, angol nyelvű folyóirat cikkekre terjedt ki és kimaradtak az elemzésből értékes könyvek, phd dolgozatok, tanulmányok, nem indexált folyóirat cikke. A releváns cikkek beválogatása során törekedtünk az objektivitásra, ennek ellenére megítélésünkbe csúszhattak hibák.

A felsorolt korlátok ellenére úgy véljük a tanulmány hasznos összegzője a családi vállalkozások márkaidentitásával és kommunikációjával foglalkozó nemzetközi szakirodalomnak és érdekes olvasmányul szolgálhat a téma iránt érdeklődő gyakorlati szakemberek és kutatók számára egyaránt.

## Hivatkozásjegyzék

Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 263–295). Greenwich, CT: JAI Press.

Alonso-Dos-Santos, M., Llanos-Contreras, O., Farías, P. (2019): „Family firms’ identity communication and consumers’ product involvement impact on consumer response.” *Psychology & Marketing*, 36(8): 791-798. <https://doi.org/10.1002/mar.21212>

Astrachan, B.C. and Botero, I.C. (2018), ““We are a family firm”: An exploration of the motives for communicating the family business brand”, *Journal of Family Business Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 2-21. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2017-0002>

Astrachan, B. C., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1): 3-15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.002>

Astrachan, B.C., Prügl, R., Hair, J.F., Babin, B.J. (2019): „Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward.” *Journal of Family Business Strategy*, 10(1):3-7, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.003>

Astrachan, J.H. and Shanker, M.C. (2003), “Family businesses’ contribution to the US economy: a closer look”, *Family Business Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 211-219. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.tb00015.x>

Aust, P. J. (2004): „Communicated values as indicators of organizational identity: A method for organizational assessment and its application in a case study.” *Communication Studies*, 55(4): 515–534. <https://doi.org/10.1080/10510970409388636>

Balmer, J.M.T. (2013): Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?” *Corporate Communications: An International Journal* 18(3): 290–326. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2013-0031>

Beck, S. (2016), “Brand management research in family firms: a structured review and suggestions for further research”, *Journal of Family Business Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 225-250. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2016-0002>

Beck, S., Prügl, R., Walter, K. (2020): „Communicating the family firm brand: Antecedents and performance effects.” *European Management Journal*, 38(1):95-107. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.008>

Blombäck, A. and Botero, I.C. (2013), “Reputational capital in family firms: understanding uniqueness from the stakeholder’s point of view”, in Smyrnios, K.X., Poutziouris, P.Z. and Goel, S. (Eds), *Handbook of Research on Family Business*, 2nd ed., Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 677-693.

Botero, I.C., Thomas, J., Graves, C. and Fediuk, T.A. (2013), “Understanding multiple family firm identities: an exploration of the communicated identity in official websites”, *Journal of Family Business Strategy*, 4(1): 12-21. <https://doi.org/10.1177/1042258717754202>

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006): „Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2):99-106. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>

Casprini, E., Melanthiou, Y., Pucci, T., & Zanni, L. (2020): Managing founder-based brand identity during succession. *Journal of Brand Management*, 27:1–14. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00161-x>



- Chen, L., Zhu, F., Zou, S. & Chen, Y. (2019): „Factors affecting family firms’ communication behaviour: a cross-cultural study.” *International Journal of Advertising, The Review of Marketing Communications*, 38(2):2 76-295  
<https://doi.org/10.1080/02650487.2018.1473062>
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Steier, L. (2005), “Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 No. 3, pp. 237-247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>
- Deephouse, D.L. and Jaskiewicz, P. (2013), “Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories”, *Journal of Management Studies*, Vol. 50 No. 3, pp. 337-360.  
<https://doi.org/10.1111/joms.2013.50.issue-3>
- Habbershon, T.G. and Williams, M.L. (1999), “A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms”, *Family Business Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 1-25.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Huang-Horowitz, N. C., & Freberg, K. (2016): „Bridging organizational identity and reputation messages online: A conceptual model.” *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 195–212. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2014-0034>
- Jaffe, D.T. (1998), “Building communities of learning in family business programs”, *Family Business Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 363-375. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00363.x>
- Keller, K.L. (2003), “Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 29 No. 4, pp. 595-600. <http://dx.doi.org/10.1086/346254>
- Keller, K.L. and Lehmann, D.R. (2006), “Brands and branding: research findings and future priorities”, *Marketing science*, Vol. 25 No. 6, pp. 740-759.  
<https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013): „Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals.” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(6):1263-1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Marquis, C., and A. Tilksic. 2013. Imprinting: Towards a multilevel theory. *Academy of Management Annals* 7(1): 193–243. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.766076>

Martínez, A.B., Galván, R.S., Botero, I.C., González-López, Ó. R. & Mateos, M. B. (2019): „Exploring family business brands: Understanding predictors and effects.” *Journal of Family Business Strategy*, 10(1): 57-68. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.005>

Mosolygó-Kiss, Á., Csákné Filep, J., Heidrich, B. (2018): Do first swallows make a summer? On the readiness and maturity of successors of family businesses in Hungary. Budapest LAB Working paper series. Elérhető: [https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP-6-2018-1\\_zart.pdf](https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP-6-2018-1_zart.pdf)

Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. (2020): „The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews.” *BMJ* 2021;372:n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Reuber, A. R. & Fischer, E. (2011): Marketing (in) the family firm. *Family Business Review* 24, no. 3: 193–6. <https://doi.org/10.1177/0894486511409979>

Shen, A. & Tikoo, S. (2020): "Family business identity, consumer product evaluations and firm size", *Journal of Product & Brand Management*, megjelenés alatt. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2018-2057>

Urde, M., S.A. Greyser, and J.M.T. Balmer. 2007. Corporate brands with a heritage. *Brand Management* 15(1–4): 4–19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550106>

Zanon, J., Scholl-Grissemann, U., Kallmuenzer, A., Kleinhansl, N. & Peters, M. (2019): "How promoting a family firm image affects customer perception in the age of social media," *Journal of Family Business Strategy* 10(1): 28-37. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.007>

Zellweger, T., Eddleston, K. and Kellermanns, F. (2010), “Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1 No. 1, pp. 54-63. <https://doi.org/j.jfbs.2009.12.003>

Zellweger, T., Kellermanns, F., Eddleston, K. and Memili, E. (2012), “Building a family image: how family firms capitalize on their family ties”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 3 No. 4, pp. 239-250. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.001>