

„TÜKÖR ELŐTT”: A MAGYARORSZÁGI CSALÁDI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÉS IPARÁGI VERSENYTÁRSAIK PÉNZÜGYI MENEDZSMENT-GYAKORLATAINAK ÖSSZEHASONLÍTÓ VIZSGÁLATA (2016–2023)

Baracsi Áron Lajos, óraadó

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék

E-mail: baracsi.aron@uni-bge.hu

Dr. Denich Ervin, adjunktus

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék

E-mail: denich.ervin@uni-bge.hu

Dr. Hegedűs Szilárd, egyetemi docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék

E-mail: hegedus.szilard@uni-bge.hu

Absztrakt

Jelen tanulmány a magyarországi családi és nem családi kis- és középvállalkozások pénzügyi tervezési, kontrolling, finanszírozási és befektetési gyakorlatai közötti különbségeket vizsgálja a 2016 és 2023 közötti időszak során. Célunk feltárni, hogyan befolyásolja a családi háttér a vállalati pénzügyi menedzsmentet ezen érintett területeken. A vizsgálat szűréseket követően 83 családi és 83 nem családi vállalkozás bevonásával, kérdőíves felmérés formájában történt, amelyeknél a minták közti eltéréseket nemparametrikus statisztikai próbákkal elemeztük. Eredményeink szignifikáns eltéréseket mutattak: a nem családi vállalkozások formalizáltabb pénzügyi tervezést és nagyobb számban megjelenő kontrolling rendszereket alkalmaznak, valamint több külső finanszírozást és kockázatos befektetési eszközt vesznek igénybe. A családi vállalkozások kevesebb formális pénzügyi tervvel rendelkeznek, a kisebbeknél gyakran hiányzik a kontrolling rendszer, inkább belső forrásokra támaszkodnak, és ritkábban fektetnek be kockázatosabb eszközkategóriákba. Következtetésünk szerint azon vállalkozások, amelyek családi tulajdonban állnak, működésükben aktív családi jelenlétet mutatnak, és önazonosságukban is családi identitást hordoznak, jellemzően konzervatívabb és informálisabb pénzügyi menedzsmentet alkalmaznak.

1. Bevezetés

A családi vállalkozások elterjedése és abszolút megnyilvánulása megerősíti kiemelkedő szerepüket a globális üzleti világban. Amint azt Robert Mandel idézi – „A Föld családi vállalkozás”, igazolja azt az elképzelést, hogy világszerte a vállalkozások 65-80 százaléka családi tulajdonban van (Wang et al., 2021; Reddy és Wellalage, 2023; Qingmei et al., 2024). Ezen családi vállalkozások mind az üzleti életben, mind pedig a társadalmi szférában egyre nagyobb figyelemben részesülnek az érintett felek részéről. Több felmérés alapján a családi vállalkozások hangsúlyos és meghatározó szereppel rendelkeznek a világ gazdaságában, mivel a globális szintű GDP jelentős részét állítják elő (McKinsey & Company, 2023), mindemellett hozzájárulnak az általános gazdasági növekedéshez (Zellweger, 2017), és számos országban meghatározó szerepet töltenek be a kis- és középvállalkozói szektorban, például Magyarországon is (Wieszt és Drótos, 2018).

A hazai szakirodalomban a családi vállalkozások jellemzői (általános vállalati menedzsment, pénzügyi sajátosságok, szociológiai tényezők, öröklési kérdései) és helyzete széleskörűen elemzésre és részletezésre kerültek számos tanulmányban és publikációban (Bogdány et al., 2019; Kása et al., 2019; Kárpáti, 2021; Vajdovich és Heidrich, 2021). Azonban nem állítható, hogy az egyes pénzügyi menedzsment sajátosságokhoz (pénzügyi tervezéshez, kontrollinghoz, finanszírozási és befektetési gyakorlat közötti különbségekhez) kapcsolódó empirikus

következtető statisztikai módszereket alkalmazó vizsgálatok elterjedtek lennének a témakörben, eltérő gazdasági ciklusok esetében is tanulmányozva.

Az említett hiányosságokat szem előtt tartva került a kutatás fókuszába a magyarországi családi kis- és középvállalkozások adatainak és egyes pénzügyi menedzsmentet érintő sajátosságainak elemzése, valamint a közvetlen iparági versenytársakkal és piacvezető vállalatokkal való összehasonlítása.

Jelen tanulmány kutatási célja feltárni, hogy a különböző kis- és középvállalkozói szektorban megjelenő vállalkozások (családi és nem családi közvetlen iparági versenytársak, piacvezető vállalkozások) családi háttere miként befolyásolja a vállalati pénzügyi menedzsmentet ezen területeken. A vizsgálat kérdőíves felmérés formájában történt a 2016 és 2023 közötti időszakot elemezve. További cél a kapott eredmények a kutatók és a téma iránt érdeklődők számára elérhetővé tétele, amely bővíti a jelenleg rendelkezésre álló hazai szakirodalmi bázist. Ez elősegítheti a szakmai, illetve tudományos szemléletformálást, a jelenleg fennálló kis- és középvállalkozói szektoron belüli családi vállalkozásokkal kapcsolatos ismeretek bővítését, illetve a vizsgált témakör új megfigyeléseinek mások általi kiterjesztését, eltérő kutatások során.

2. Szakirodalmi áttekintés

Az elmúlt évtizedekben kiterjedt szakirodalom vizsgálta a családi vállalkozások megjelenő sajátosságait. Számos tanulmány specifikus témákra fókuszált, például a pénzügyi teljesítményre (Astrachan és Zellweger, 2008; Mazzi, 2011), a „családíságra” (Frank et al., 2010), a vállalatirányításra (Siebels és zu Knyphausen-Aufseß, 2011) vagy a nemzetköziesedésre (Pukall és Calabro, 2013). Ugyanakkor a fogalomhasználat heterogén maradt: a definícióválasztást és annak indoklását nem minden esetben tárgyalják kellő részletességgel, és ritkábban elemzik szisztematikusan, hogy mely definíciót milyen feltételek mellett célszerű alkalmazni (Mazzi, 2011). Ennek megfelelően első lépésként áttekintjük a családi vállalkozások definícióit, ezt követően a családi vállalkozások sajátosságait, végül pedig a pénzügyi (menedzsment) sajátosságokat és azok vállalati hatásait.

2.1. Családi vállalkozások definíciója

A családi vállalkozások kutatása, mint autonóm tudományos terület fejlődése Donnelley „A családi vállalkozás” című cikkével kezdődött, amely 1964-ben jelent meg a Harvard Business Review-ban (Donelley, 1964). Rámutatott a családi vállalkozások sajátosságaira, például a családtagok részvételére a vállalkozásban, a kulcsfontosságú üzleti sikertényezőkre gyakorolt hatásuk következményeire, az igazgatótanács összetételére vagy az utódlási döntésekre (Zachary, 2011). Így Donnelley a következőképpen határozta meg a családi vállalkozás fogalmát: „Egy vállalat akkor tekinthető családi vállalkozásnak, ha egy család legalább két generációjával szorosan azonosították, és ha ez a kapcsolat kölcsönösen befolyásolta a vállalati politikát, valamint a család érdekeit és céljait.” (Zachary, 2011).

Az 1990-es évektől a kutatók egyre inkább ezen területnek szentelték kutatásukat. Számos különböző témát elemeztek, a tulajdonlással kapcsolatos általános hatásoktól, a család vezetésében való részvételtől, a generációváltástól és a kormányzástól kezdve olyan konkrét témákig, mint az innovatív viselkedés vagy a bizalom szerepe a cégek magatartásában (Yu et al., 2012). Litz (1995), Wortman (1994), Gersick et al. (1997), Westhead and Cowling (1998) tanulmányai olyan szempontokat kerestek, amelyek szisztematikusan meghatározhatják a családi vállalkozásokat sokrétű módon, például a vállalatok megkülönböztető képességének hangsúlyozásával a nem családi társaikkal szemben, vagy a családi vállalkozások több

dimenzió mentén történő osztályozásával, mint például a család részvétele a tulajdonlásban és a menedzsmentben.

O’Boyle et al. (2012) metaanalízist végzett a családi részvétel és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot elemző tanulmányok prediktív magyarázó erejéről. A definíciós kétértelműséggel kapcsolatban megállapították, hogy: „Keresésünk megerősítette ezt {a konszenzus hiányát a családi részvétel működőképessé tételéről, szerző megjegyzése}, mivel a család részvételének több, mint harminc definícióját azonosítottuk a bene foglalt tanulmányokban. Ezek a cikkek egy-nyolc kritériumot használtak a cég családi érintettségének meghatározására.”

Bár számos meggyőző érv lehet a saját fejlesztésű definíció használatára, ez növekvő heterogenitáshoz vezethet a családi vállalkozások definícióinak alkalmazásában anélkül, hogy a meglévő fogalmakra és fogalomrendszerekre konzisztensen építenének. Ez viszont elősegítheti azt a tendenciát, hogy nem megfelelően határozzák meg a vizsgálat tárgyát, és figyelmen kívül hagyják a definíciós kérdésben való konszenzus megtalálásnak szükségességét. Összességében tehát elmondható, hogy szakirodalmi megközelítésben a családi vállalkozások rendszerezése az alábbi besorolási szempontok szerint jelenhet meg – egyes megközelítések akár együttes alkalmazásával – (Csákné Filep, 2012b):

- A család és a vállalkozás kapcsolata, eltérései (Chrisman et al., 2013)
- A családi vezetés jellemzői és tulajdonlás (Leach, 2018)
- Alapítási tényezők, indokok (Winter et al., 2004)
- Alkalmazott stratégia, taktikai és operatív tervezés (Miller és Le Breton-Miller, 2006)
- Család részvételének foka (Kása et al., 2019)
- Életciklusok (Gersick et al., 1997)
- Megjelenő célok, célrendszerek (Williams et al., 2018)
- Vállalkozás mérete (Sonfield, 2008)

A különböző kategorizálási megközelítések és értelmezések miatt a családi vállalkozások gazdaságban megjelenő tényleges méretét és ezáltal szerepvállalását és hatásait nehéz pontosan meghatározni, mindazonáltal gazdasági jelentőségük és nagyságuk kétségtelen.

2.2. Családi vállalkozások sajátosságai

Az elmúlt évek kutatásai alapján már tudjuk, hogy a családi vállalkozások hozzájárulása a gazdasághoz jelentős, a világ GDP-jének 40-70%-át adják (Zellweger, 2017), és hazánkban is jelentős szerepet töltenek be, hiszen a hazai vállalkozások fele családinak jellemezhető (Csákné Filep, 2012a; Wieszt és Drótos, 2018). Így elmondható, hogy a családi vállalkozások a gazdaság életében fontos szerepet töltenek be. Ezáltal kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy ezen vállalkozások az idő elteltével hogyan fejlődnek, milyen változásokon mennek keresztül, milyen sajátosságokkal rendelkeznek annak érdekében, hogy növekedjenek és hatékonyabbá, versenyképesebbé váljanak. Gazdasági elemzések, kutatások, illetve vállalatirányítási gyakorlatok és tényezők szempontjából kritikus fontosságú a sajátosságok megértése. Ugyanakkor nem elegendő, hogy ezeket a sajátosságokat csak ismerjük, hanem elengedhetetlen, hogy azokat kellőképpen használják fel egyes helyzetekben.

A családi vállalkozások legfontosabb jellemzői a felhasznált szakirodalom alapján a következők (Davies és Ma, 2003; Csákné Filep, 2012a; Diéguez-Soto et al., 2015; Leach, 2018):

- A családi és a vállalkozásban folyó ügyek, alrendszerek keveredése
- A jó hírnév kialakítása és tartós fenntartására való törekvés
- Centralizáltság
- Elkötelezettség
- Hosszú távon megjelenő szemléletmód
- Jellemzően családi körből származó menedzserek alkalmazása

- Kockázatok kerülése
- Merev, stabil és zárt szervezeti struktúra és kultúra
- Nepotista vállalatvezetés
- Paternalista vezetési stílus
- Sajátos célrendszer
- Üzletfejlesztési rugalmasság

Összefoglalva megállapítható, hogy a családi vállalkozások sajátosságai alapvetően meghatározzák működésüket és hosszú távú sikerüket egyaránt. A családi kontroll, a generációs átmenetek, a családi értékek és kultúra mind olyan tényezők, amelyek jelentős hatást gyakorolnak ezen vállalkozásokra. A megfelelő kezelési stratégiák és megoldások alkalmazása lehetővé teszi a családi vállalkozások számára, hogy sikeresen működjenek a komplex üzleti környezetben a versenytársakkal szemben, megőrizve családi értékeiket és identitásukat.

2.3. Családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai

A pénzügyek minden vállalkozás esetében fontos szerepet töltenek be a napi működés, valamint az éves, közép- és hosszútávú tervezés során, hiszen különböző időtávokon belül egymástól eltérő, a vállalkozás életét érintő pénzügyi menedzsment kérdések és kihívások jelennek meg. Felmerülhet azonban a kérdés, hogy a családi vállalkozások sajátosságainak megvizsgálásakor a vállalati pénzügyek terén miért jelentkezhetnek eltérések a családi és nem családinak jellemezhető vállalkozások között. Hisz tudjuk, hogy ezen vállalkozások tulajdonosai és vezetői hasonló célokkal rendelkezhetnek: a rövid- és hosszútávú fizetőképesség hatékony fenntartása, a források bevonásának alacsony áron és kockázattal való megszerzése, stb. Az eltérés okai között lehet, hogy nem minden döntés meghozatala során érvényesül a profitorientált szemléletmód, valamint a család és a vállalkozás pénzügyeinek összefonódásai és egyéb a családi jellegből származó tényezők is befolyásolják a célokat. A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai a megvizsgált szakirodalmak alapján a következők lehetnek (Gere, 1997; Anderson és Reeb, 2003; Villalonga és Amit, 2006; López-Gracia és Sánchez-Andújar, 2007; Vadrjal, 2008; Yilmazer és Schrank, 2010; Di Giuli et al., 2011; Mazzi, 2011; Csákné Filep, 2012a; Koropp et al., 2013; Csákné Filep, 2017):

- A cég értékelése során nehéz megállapítani annak tényleges értékét a családi és vállalati pénzügyek, rendszerek összefonódásából adódóan
- A család és a vállalkozás pénzügyeinek összefonódása, folyamatos keveredése
- A családi körön kívülről származó (pénzügyi) vezető személyének elutasítása, családtagok preferálása a menedzsment és egyéb vezetői feladatok ellátásában
- A külső tőkebevonás helyett a család finanszírozza meg a vállalkozás pénzügyi szükségletét (indításkor jellemző az úgynevezett bootstrap technika alkalmazása, megtakarítások felhasználása), amelyet az adott vállalkozás magas fokon kihasznál (megjelenhet érzelmi kötődés az átvett pénzzel szemben)
- A megjelenő pénzügyi kockázatok kerülése (finanszírozási és befektetési döntések és hosszú távon megjelenő tőkebevonás során)
- A tartós eladósodottság kerülése, valamint alacsonyabb mértékben való megjelenése, mint a versenytársak esetében
- Az utódlás finanszírozása jelentős pénzügyi (és egyéb) tervezést igényel
- Folyamatos, kedvező szintű likviditás fenntartására való törekvés
- Válsághelyzetben jobb pénzügyi ellenálló képesség és teljesítmény a közvetlen versenytársakkal szemben
- Kevésbé formalizált pénzügyi vagy pénzügyeket érintő tervezés a nem családi versenytársakkal szemben

Az ismertetett pénzügyi menedzsmentet is érintő sajátosságok közül azokat vizsgáljuk kutatásunk során, amelyek a tervezési folyamatban a pénzügyi vagy a pénzügyeket érintő tervekre hatással vannak. Mindezt vizsgáltuk a családi és nem családi kis- és középvállalkozások, valamint az iparági versenytársak összehasonlításában, az érintett időszakok (2016-2019 és 2020-2023) szerinti bontásban.

3. Anyag és az alkalmazott kutatási metodológia

3.1. A kutatásban megjelenő minták meghatározása

A kutatás mintavételi kerete azon magyarországi regisztrált, társasági formában alapított, valamint működő vállalkozások körére terjed ki, amelyek a 2016 és 2023 közötti vizsgálati időszakban:

- rendelkezésre álló, lekérdezhető (Orbis Europe, OPTEN adatbázisai és az Elektronikus Beszámoló Portál) és adatminőségi szempontból megfelelő adatokat biztosítottak a mintagyűjtés és értékelés során (2025 június),
- magyarországi székhellyel, telephellyel és adóilletőséggel rendelkeztek,
- a magyarországi KKV törvény és az Európai Unió irányelvek alapján kis- vagy középvállalkozásnak minősültek, valamint
- nem álltak csődeljárás, felszámolási eljárás, végelszámolás, kényszersztörlesztés alatt.

Ezen általános kritériumok tükrében különösen nem képezik a kutatás megfigyelési területét a vizsgált időszak során:

- a regisztrált, társasági formában alapított, valamint működő mikro- és nagyvállalkozások köre (KKV törvény és Európai Unió irányelvek alapján),
- azon a regisztrált, társasági formában alapított, valamint működő vállalkozások, amelyekben az állam és/vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni hányada elérte vagy meghaladta a 25%-ot (KKV törvény),
- az egyéni vállalkozások, és
- azon őstermelők, gazdák, amelyek nem társas vállalkozási formában végezték gazdasági tevékenységeiket.

A kutatás adatfeltáró vizsgálataihoz szükséges meghatározni a mintavételi keretből, adatforrásokból lekérdezhető mintákat, valamint biztosítani az átfedés mentesség megjelenését a statisztikai torzítások elkerüléséhez. A kutatási kérdések megválaszolásához a vizsgált vállalkozások az alábbiak szerint kerültek további besorolásra az előzetesen felsorolt követelményeken felül:

- **Minta:** a magyarországi családi kis- és középvállalkozásokból származó, besorolt megfigyelt elemek.
- **Kontrollminta:** a magyarországi nem családi kis- és középvállalkozásokból származó, besorolt megfigyelt elemek, amelyek a vizsgált minta közvetlen, piacon aktív versenytársai, és a KKV törvény szerinti azonos méretkategóriába esnek.

A családi vállalkozások kutatása során az egyik alapvető – és talán az egyik leghangsúlyosabb – kihívást a fogalmi sokféleség jelenti. A szakirodalomban számos, részben átfedő, azonban jellemzően eltérő szempontokat mérlegelő definíció és értelmezés található arra vonatkozóan, hogy mit tekintünk családi vállalkozásnak. Ezen terminológiai és koncepcionális diverzitás nemcsak az empirikus eredmények összehasonlíthatóságát nehezíti meg, hanem a kutatások költségességét (speciális adatbázis készítése valamely kiépített kutatási metodológia mentén) és következtetéseit is jelentősen befolyásolhatja.

A minta kialakításához elsősorban vállalati menedzsment alapú megközelítés került alkalmazásra, egy 3 pillért tartalmazó modell megalkotásával:

- a tulajdonosi szerkezet alapján a vállalkozásban egy család rendelkezik többségi tulajdoni hányaddal (**alapfeltétel, tulajdonosi dimenzió**), és
- a tulajdonosok és/vagy a vállalatvezetés saját meghatározásuk szerint is családi vállalkozásként azonosítják a vállalkozást (**alapfeltétel, önazonosság, identitás dimenzió**).

A modell alapfeltételei mellett meghatározó tényező, hogy a családi befolyás ténylegesen tetten érhető a vállalkozás működésében, legalább az alábbi dimenziók egyikében (**kiegészítő feltételek, családi jelenlét és kontroll dimenziók**):

- amennyiben több családtag is tulajdonrészrel rendelkezik, legalább egyikük aktív szerepet tölt be a vállalkozási folyamatok irányításában, vezetői, egyéb tisztségviselői vagy általános alkalmazotti viszonyban, vagy
- akkor is érvényesül családi jelenlét, ha egy vagy több olyan családtag vesz részt a napi működésben vezetőként, tisztségviselőként vagy munkavállalóként, aki nem rendelkezik tulajdonosi részesedéssel, vagy
- a vállalkozásban generációváltás már megtörtént, vagy annak előkészítése folyamatban van családon belül, vagy
- a hosszabb távú vállalatvezetés, illetve az operatív működés során a családtagok informális közreműködése rendszeresen vagy időszakosan megfigyelhető. Ezen túlmenően a család jelentős szerepet játszik a vállalkozás pénzügyi és egyéb erőforrásainak biztosításában is, elsődleges vagy meghatározó tényezőként.

A modell alapvetése, hogy a vállalkozásokat komplex szempontok alapján sorolja be a felsorolt kritériumok alapján, amelyek együttesen képesek megragadni a családi jelleg lényeges dimenzióit. Ezáltal a kiválasztott minta olyan vállalatokat tartalmaz, amelyek esetében a családi tulajdon, kontroll és az identitás jellemzők egyaránt érvényesülnek.

A kutatás alapjául szolgáló adatbázis összeállításához elsődlegesen az ORBIS Europe és az OPTEN adatbázisok kerültek felhasználásra. A kiegészítő adatgyűjtéshez, valamint az adatok pontosításához az Igazságügyi Minisztérium Elektronikus Beszámoló Portálján végzett lekérdezések szolgáltak további forrásként. Ugyanakkor a rendelkezésre álló források és rendszerek adatai nem teszik lehetővé annak egyértelmű meghatározását, hogy az egyes vállalkozások a korábban ismertett tipológiai rendszer szerint családi vállalkozásnak minősülnek-e. Ezáltal az egyes minták pontos besorolásához és az adatbázis elkészítéséhez több megoldás vált szükségessé.

A korábbi kutatási tevékenységek eredményeként egy 170 családi, illetve 170 nem családi kis- és középvállalkozást tartalmazó elemzési minta és kontrollminta állt rendelkezésre. Ezek az adatállományok részben egy CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) módszertanra épülő kérdőíves adatfelvételtől, részben saját adatgyűjtés eredményeként kialakított adatbázisból származtak. A további mintakeresés kiindulópontját az ORBIS és OPTEN adatbázisokból történő célzott adatkinyerés jelentette, amely során automatizált webes adatgyűjtési technikák és kulcsszavas keresések révén kerültek azonosításra azok a magyarországi vállalkozások, amelyek esetében a tulajdonosi és vezetői hálózatokban vezetéknev-egyezés volt kimutatható a tulajdonosok és a vezetők között. Az előzetesen kiválasztott vállalkozások ezt követően e-mail és telefonos megkereséssel kerültek bevonásba az mintába interjú alapján, amely lehetőséget adott a családi vállalkozásként való besorolás pontosítására. A családi vállalkozásokhoz rendelt kontrollmintát egyszerű véletlen mintavételi eljárással választottuk ki az ORBIS rendszerben elérhető közvetlen iparági, piaci versenytársak köréből, amelyeket hasonlóan a családi vállalkozásokat tartalmazó mintához elektronikus és

telefonos módon egyeztetünk a téves besorolást egyértelműen kizárva. A végleges adatbázisokat az OPTEN Informatikai Kft. által, a kutatási módszertannak megfelelően meghatározott besorolási szempontok szerint teljesített megrendelés eredményeivel egészítettük ki. Az adatbázis a mintagyűjtést és a szűrési folyamatokat követően 531 családi, illetve 531 nem családi vállalkozást tartalmazott. A két minta ágazati besorolása (TEÁOR'08), székhely szerinti vármegyei elhelyezkedése, a KKV törvény szerinti méretkategóriája, valamint társasági formák szerinti megoszlása, összetétele egyenként reprezentatív módon tükrözte a KSH 2016 és 2023 közötti évekre vonatkozó országos, aggregált átlagadatait, számottevő eltérés nélkül.

3.2. A kutatásban megjelenő végső, szűrt minták

Az 1062 darab kutatás során bevont kis- és középvállalkozás elektronikus levelezési elérhetőségei alapján végeztünk online kérdőíves adatfelvételt (CAWI módszer – Computer Assisted Web Interview) a Google Forms felületének felhasználásával, minták szerinti bontásban. A kiküldött elektronikus kérdőívekre a családi vállalkozások esetében 94, míg a nem családi vállalkozások esetében 107 számú kitöltés érkezett, amely válaszadási aránya a mintákhoz hasonlítva 17,70%, a kontrollminta esetében pedig 20,15%. A kérdőív felépítése lehetőséget adott arra, hogy a mintákat az egyes eltérőnek jellemezhető makrogazdasági időszakokban külön-külön (2016-2019 és 2020-2023) is értékeljünk, valamint méretkategória és ágazati bontás szerint a KSH éves aggregált adataihoz hasonlítsunk, szűrjünk. Célunk volt, hogy a lehető legkisebb adatvesztéssel legyenek a minták azonosak, valamint tükrözzék a KSH átlagos időszaki referencia megoszlásait több változó mentén. A végső kutatási elemszám a minta és a kontrollminta esetében egyaránt 83-83 válaszadóra szűkölt, amelyek egyaránt biztosították az egymáshoz illesztett, statisztikailag független minták képzését. Ezen minták méretbeli megoszlását és azok viszonyát a KSH által meghatározott átlagos referenciamutatókhoz az 1. táblázat szemlélteti. A táblázatban szereplő adatok alapján megállapítható, hogy a szűrt válaszadók KKV törvény szerinti méretkategóriák szerinti megoszlása a teljes vizsgált időszak során nem mutatott számottevő eltérést a benchmarkként alkalmazott referenciaértékekhez képest.

	Százalékos arány átlaga KSH	Százalékos arány kutatás	Eltérés a KSH benchmark értékhez képest
Kisvállalkozások	86,39%	86,75%	+0,36%
Középvállalkozások	13,61%	13,25%	-0,36%
Összesen	100%	100%	-

1. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő és a 2016–2023 közötti időszakban működő magyarországi társas kis- és középvállalkozások KKV törvény szerinti átlagos megoszlásának összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés a kutatás adatai, valamint a KSH adatbázisa¹ alapján (2025)

A 2. táblázat a kutatásban részt vevő, végső vállalkozások székhely szerinti megoszlását mutatja be mintánkénti bontásban. Az adatok alapján megfigyelhető, hogy a két minta közötti, székhely szerinti területi eloszlás tekintetében eltérések tapasztalhatóak. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy az egyes vállalkozások székhely szerinti megoszlása – a piaci sajátosságokat figyelembe véve – a gyakorlatban nem befolyásolja érdemben az adott ágazatban vagy

¹ <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp>

iparágban való tényleges piaci jelenlétet. Ennek megfelelően a kutatás során nem a székhely szerinti párosítás képezte az összehasonlítás elsődleges alapját.

Vármegye	Százalékos arány átlaga KSH	Százalékos arány kutatás - minta	Eltérés a KSH benchmark értékhez képest	Százalékos arány kutatás - kontrollminta	Eltérés a KSH benchmark értékhez képest
Bács-Kiskun	4,84%	2,41%	-2,43%	3,61%	-1,23%
Baranya	2,87%	3,61%	+0,74%	2,41%	-0,46%
Békés	2,38%	3,61%	+1,23%	6,02%	+3,64%
Borsod-Abaúj-Zemplén	3,80%	3,61%	-0,19%	2,41%	-1,39%
Budapest	33,78%	24,10%	-9,68%	27,71%	-6,07%
Csongrád-Csanád	3,68%	3,61%	-0,07%	2,41%	-1,27%
Fejér	3,46%	3,61%	+0,15%	6,02%	+2,56%
Győr-Moson-Sopron	4,52%	1,20%	-3,32%	4,82%	+0,30%
Hajdú-Bihar	4,28%	1,20%	-3,08%	3,61%	-0,67%
Heves	1,98%	4,82%	+2,84%	6,02%	+4,04%
Jász-Nagykun-Szolnok	2,44%	4,82%	+2,38%	2,41%	-0,03%
Komárom-Esztergom	2,84%	3,61%	+0,77%	4,82%	+1,98%
Nógrád	0,80%	4,82%	+4,02%	4,82%	+4,02%
Pest*	14,27%	15,66%	+1,39%	9,64%	-4,63%
Somogy	2,11%	4,82%	+2,71%	2,41%	+0,30%
Szabolcs-Szatmár-Bereg	3,32%	2,41%	-0,91%	2,41%	-0,91%
Tolna	1,67%	3,61%	+1,94%	3,61%	+1,94%
Vas	1,96%	2,41%	+0,45%	2,41%	+0,45%
Veszprém	2,74%	1,20%	-1,54%	1,20%	-1,54%
Zala	2,26%	4,82%	+2,56%	1,20%	-1,06%
Összesen	100%	100%	-	100%	-

*A redundancia kezelése érdekében kiszűrésre kerültek a budapesti vállalkozások a számítás során.

2. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő és a 2016–2023 közötti időszakban működő magyarországi társas kis- és középvállalkozások székhely szerinti átlagos megoszlásának összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés a kutatás adatai, valamint a KSH adatbázisa² alapján (2025)

A TEÁOR'08 szerinti ágazati megoszlás alapján a kutatási minta összetétele nagymértékben igazodik a KSH által közzétett országos referenciaértékekhez. A legnagyobb aránybeli eltérések néhány ágazatban figyelhetők meg, ilyen a szállítás, raktározás (–2,63%) és a kereskedelem, gépjárműjavítás (+1,84%), azonban ezen különbségek mértéke statisztikai szempontból nem tekinthető jelentősnek, a válaszadók számának figyelembevétele mellett. A végső mintamegoszlások alapján megállapítható, hogy az ágazati szerkezet reprezentativitása megfelelőnek tekinthető, hasonlóan a korábbiakban bemutatott kiinduló adatbázisban szereplő mintákhoz.

² <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp>

TEÁOR'08 szerinti megnevezés	Százalékos arány átlaga KSH	Százalékos arány kutatás	Eltérés a KSH benchmark értékhez képest
A = Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	4,56%	4,82%	+0,26%
B = Bányászat, kőfejtés	0,24%	0,00%	-0,24%
C = Feldolgozóipar	19,98%	19,28%	-0,70%
D = Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	0,28%	0,00%	-0,28%
E = Vízellátás	0,72%	1,20%	+0,48%
F = Építőipar	12,66%	13,25%	+0,59%
G = Kereskedelem, gépjárműjavítás	22,26%	24,10%	+1,84%
H = Szállítás, raktározás	6,24%	3,61%	-2,63%
I = Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	7,89%	7,23%	-0,66%
J = Információ, kommunikáció	3,79%	3,61%	-0,18%
K = Pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,94%	1,20%	+0,26%
L = Ingatlanügyletek	2,23%	2,41%	+0,18%
M = Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	7,10%	7,23%	+0,13%
N = Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	6,90%	7,23%	+0,33%
O = Közigazgatás, védelem	0,46%	0,00%	-0,46%
P = Oktatás	0,45%	1,20%	+0,75%
Q = Humán-egészségügyi, szociális ellátás	1,40%	1,20%	-0,20%
R = Művészet, szórakoztatás, szabadidő	0,89%	1,20%	+0,31%
S = Egyéb szolgáltatás	1,01%	1,20%	+0,19%
T = Háztartás munkaadói tevékenysége	0,00%	0,00%	0,00%
U = Területen kívüli szervezet	0,00%	0,00%	0,00%
Összesen	100%	100%	-

3. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő és a 2016–2023 közötti időszakban működő magyarországi társas kis- és középvállalkozások TEÁOR'08 szerinti átlagos megoszlásának összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés a kutatás adatai, valamint a KSH adatbázisa³ alapján (2025)

4. Kutatási eredmények

A felmérésben válaszoló vállalkozások esetében először azt vizsgáltuk, hogy a tervezési folyamataik során milyen pénzügyi vagy pénzügyeket érintő tervekkel rendelkeztek, valamint hogy a minták és időszakok között megjelennek-e szignifikáns eltérések az alkalmazott tervek számában és arányai között. A 4. táblázat adatai alapján a két minta között a vizsgált időszakokban eltérések mutatkoznak az egyes típusú pénzügyi tervek számából képzett arányokat illetően.

³ <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp>

	Minta		Kontrollminta	
	2016-2019	2020-2023	2016-2019	2020-2023
Értékesítési – árbevételi terv	71,08%	80,72%	77,11%	79,52%
Költség- és ráfordítás terv	71,08%	78,31%	71,08%	74,70%
Eredmény terv	65,06%	65,06%	68,67%	71,08%
Mérlegterv	27,71%	36,14%	56,63%	55,42%
Beruházási (CAPEX) terv	32,53%	37,35%	55,42%	54,22%
Működési kiadások (OPEX) terve	30,12%	40,96%	55,42%	56,63%
Cash flow terv	36,14%	42,17%	56,63%	59,04%
Likviditási terv, pénzforgalmi terv	32,53%	36,14%	57,83%	60,24%
Átfogó üzleti terv	27,71%	36,14%	54,22%	57,83%
Pénzügyi mutatók és normatívák terve	12,05%	14,46%	14,46%	14,46%
Karbantartási, felújítási terv	32,53%	33,73%	39,76%	40,96%
Kutatás-fejlesztés terv	14,46%	14,46%	18,07%	21,69%
Kockázatkezelési terv	2,41%	8,43%	9,64%	30,12%
Exportértékesítési terv	24,10%	26,51%	39,76%	40,96%
Adótervezés	4,82%	10,84%	21,69%	25,30%
Egyik sem	25,30%	16,87%	21,69%	19,28%

4. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő vállalkozások pénzügyi vagy pénzügyeket érintő terveinek előfordulására vonatkozó válaszmegoszlások, 2016-2023

Forrás: Saját szerkesztés alapján (2025)

A minták közötti különbségek statisztikai vizsgálatához Mann–Whitney U-próbát alkalmaztunk. Az eredmények szerint mind a 2016–2019 közötti időszakban, mind a 2020–2023 közötti időszakban szignifikáns különbségek azonosíthatók a tervek összevont, vállalkozások szerinti számában a családi vállalkozások és az iparági kontrollminta között (2016–2019: $U = 4046,000$, $p = 0,049$; 2020–2023: $U = 4137,500$, $p = 0,024$). A mért hatásméret alapján a különbségek nagysága mindkét időszakban kismértékűnek tekinthető (2016–2019: $r = 0,175$; 2020–2023: $r = 0,201$), amely arra utal, hogy statisztikailag kimutatható, szignifikáns eltérések vannak a családi és nem családi vállalkozások között pénzügyi tervek számában összesítve vizsgálva, azonban ezek az eltérések gyakorlati szempontból mérsékeltek, azaz a csoporthoz tartozás csak korlátozott mértékben befolyásolja a tervezési gyakorlat összevont intenzitását. Az egyes időszakok konkrét terveinek előfordulási arányait a minták között Khi-négyszet próbával hasonlítottuk össze, hogy azonosítsuk a szignifikáns eltéréseket. 2016 és 2019 között az alábbi szignifikáns eltérések jelentek meg az egyes tervek használatában a minták esetében:

- **Mérlegtervek:** $\chi^2 = 14,229$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,293$, $p < 0,001$;
- **Beruházási tervek:** $\chi^2 = 8,827$, $df = 1$, $p = 0,003$; $V = 0,231$, $p = 0,003$;
- **Működési kiadások tervei:** $\chi^2 = 10,853$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,256$, $p < 0,001$;
- **Cash flow tervek:** $\chi^2 = 7,000$, $df = 1$, $p = 0,008$; $V = 0,205$, $p = 0,008$;
- **Likviditási tervek:** $\chi^2 = 10,726$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,254$, $p < 0,001$;
- **Átfogó üzleti tervek:** $\chi^2 = 12,056$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,269$, $p < 0,001$;
- **Kockázatkezelési tervek:** $\chi^2 = 3,831$, $df = 1$, $p = 0,050$; $V = 0,152$, $p = 0,050$;
- **Exportértékesítési tervek:** $\chi^2 = 4,684$, $df = 1$, $p = 0,030$; $V = 0,168$, $p = 0,030$;
- **Adótervezés:** $\chi^2 = 10,270$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,249$, $p < 0,001$.

A 2020 és 2023 közötti időszakban hasonló eredmények figyelhetők meg:

- **Mérlegtervek:** $\chi^2 = 6,213$, $df = 1$, $p = 0,013$; $V = 0,193$, $p = 0,013$;
- **Beruházási tervek:** $\chi^2 = 4,757$, $df = 1$, $p = 0,029$; $V = 0,169$, $p = 0,029$;

- **Működési kiadások tervei:** $\chi^2 = 4,075$, $df = 1$, $p = 0,044$; $V = 0,157$, $p = 0,044$;
- **Cash flow tervek:** $\chi^2 = 4,724$, $df = 1$, $p = 0,030$; $V = 0,169$, $p = 0,030$;
- **Likviditási tervek:** $\chi^2 = 9,651$, $df = 1$, $p = 0,002$; $V = 0,241$, $p = 0,002$;
- **Átfogó üzleti tervek:** $\chi^2 = 7,836$, $df = 1$, $p = 0,005$; $V = 0,217$, $p = 0,005$;
- **Kockázatkezelési tervek:** $\chi^2 = 12,543$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,275$, $p < 0,001$;
- **Exportértékesítési tervek:** $\chi^2 = 3,881$, $df = 1$, $p = 0,049$; $V = 0,153$, $p = 0,049$;
- **Adótervezés:** $\chi^2 = 5,859$, $df = 1$, $p = 0,015$; $V = 0,188$, $p = 0,015$.

Az árbevétel-, költség- és ráfordítás-, valamint eredménytervek – amelyek eltérő részletezettséggel, de a vállalkozások körében a legáltalánosabban és leggyakrabban alkalmazott tervezési formáknak tekinthetők – a válaszadók körében is a legmagasabb szintű alkalmazottságot mutatták. Ezzel szemben a többi vizsgált tertípus – különösen a minta esetében – alacsonyabb előfordulási arányt mutatott, amely a pénzügyi tervezési gyakorlatok heterogenitására utal. Mindez arra enged következtetni, hogy a családi és nem családi vállalkozások pénzügyi menedzsmentje közötti eltérések elsősorban a formalizált tervek számában és a lefedett területek részletezettségében jelentkeznek, nem pedig az egyes kulcstervek meglétében.

A kontrolling rendszerek a vállalati pénzügyi irányítás és teljesítménymérés formalizált eszközei, ideértve a rendszeres vezetői jelentéseket, pénzügyi és egyéb gazdasági tervezést, költségkontrollt és egyéb belső elemzési folyamatokat. A felmérés eredményei (5. táblázat) arra utalnak, hogy a nem családi vállalkozások előrébb jártak a kontrolling funkció kiépítésében és fejlesztésében, mint családi társaik, azonban ez csak a kisvállalkozások esetében volt megfigyelhető, mivel a középvállalkozások mindegyike rendelkezett kontrolling rendszerrel mintától függetlenül. Míg a nem családi vállalkozások jelentős része már 2016–2019 között is rendelkezett valamilyen kontrolling rendszerrel, a családi vállalkozások többségénél ekkor még hiányzott a formalizált, kiépített kontrolling rendszer. A 2020–2023 közötti időszakra azonban ebben is történt előrelépés, mivel mindkét csoportban nőtt a formalizált kontrolling rendszerrel való rendelkezési arány. Összességében a trend azt mutatja, hogy a családi vállalkozások is felismerik a kontrolling jelentőségét, és fokozatosan lépéseket tesznek a kontrolling folyamatok formalizálása, kiépítése felé, azonban alacsonyabb arányban, mint a nem családi versenytárs vállalkozások. Az arányeltérések hátterében feltételezhetően a családi vállalkozásokra jellemző informális döntéshozatali kultúra, valamint az egyszerűbb, kevésbé strukturált és adatvezérelt pénzügyi menedzsment áll, amely jellemzően a gyakorlati tapasztalatokra és megérzésekre épül, mint az intézményesített pénzügyi tervezési és kontrolling folyamatokra.

Minta típusa	Időszak	Igen (db)	Nem (db)	Igen (%)	Nem (%)
Minta	2016–2019	41	42	49,40%	50,60%
	2020–2023	47	36	56,63%	43,37%
Kontrollminta	2016–2019	51	32	61,45%	38,55%
	2020–2023	59	24	71,08%	28,92%

5. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő vállalkozások kontrolling rendszerekkel való rendelkezéseinek megjelenésére vonatkozó válaszmegoszlások, 2016–2023

Forrás: Saját szerkesztés alapján (2025)

A kutatás kitért arra is, hogy a vizsgált vállalkozások milyen finanszírozási forrásokat és eszközöket vettek igénybe a vizsgált időszakban (6. táblázat).

	Minta		Kontrollminta	
	2016-2019	2020-2023	2016-2019	2020-2023
Folyószámlahitel, rugalmasan lehívható hitelkeret	18,07%	20,48%	43,37%	36,14%
Forgóeszközhitel	16,87%	16,87%	28,92%	31,33%
Hosszú lejáratú hitel	9,64%	12,05%	26,51%	39,76%
Tulajdonosi kölcsön	18,07%	22,89%	24,10%	16,87%
Tulajdonosi kör családjától kapott kölcsön	15,66%	25,30%	4,82%	3,61%
Tulajdonosi kör ismerőseitől kapott kölcsön	2,41%	1,20%	2,41%	1,20%
Követelés faktorálás	4,82%	4,82%	9,64%	12,05%
Lízingügylet	20,48%	18,07%	38,55%	31,33%
Egyik sem	59,04%	53,01%	48,19%	43,37%

6. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő vállalkozások finanszírozási eszközeinek, forrásainak előfordulására vonatkozó válaszmegoszlások, 2016-2023

Forrás: Saját szerkesztés alapján (2025)

A legnagyobb eltérés a folyószámlahitel és más rugalmasan lehívható hitelkeretek esetében figyelhető meg: míg a kontrollmintában ezen finanszírozási forma alkalmazása 2016 és 2019 között elérte a 43,37%-ot, addig a családi vállalkozásoknál csupán 18,07%-os előfordulást mutatott, és a 2020 és 2023 közötti időszakban is csupán kis mértékű növekedés (20,48%-os arányra való növekedés) volt tapasztalható. Hasonló trend rajzolódik ki a lízingügyletek esetében is, ahol a nem családi vállalkozások jóval nagyobb arányban éltek ezzel a lehetőséggel, a családi vállalkozásokhoz hasonlítva.

A forgóeszközhitel és hosszú lejáratú hitelek esetében is szignifikáns különbség mutatkozott. A hosszú lejáratú hitelek alkalmazása a kontrollmintában jelentős növekedést mutatott, addig a családi vállalkozásoknál ez a forma kevésbé terjedt el. Ezzel szemben a családi vállalkozások körében a belső, személyes alapú források – mint a tulajdonosi kölcsön és különösen a családtagoktól kapott kölcsön – dominánsabbá váltak az idő előrehaladtával, míg ugyanezek a források a kontrollcsoportban visszaszorulást mutattak.

A külső, intézményi típusú finanszírozási eszközök alacsonyabb arányú alkalmazása, valamint a „egyik sem” válasz megemelkedett előfordulása arra enged következtetni, hogy a családi vállalkozások körében a finanszírozási struktúra továbbra is konzervatívabb, saját forrásokra és informális csatornákra építő karakterisztikát mutat. Ezzel szemben a kontrollminta vállalkozásainál a külső források szélesebb körű és intenzívebb igénybevétele a professzionalizáltabb, fejlettebb, kockázatot kevésbé kerülő pénzügyi menedzsment jelenlétére utal.

A válaszadók eredményei azt mutatják, hogy a minták között eltérések jelentek meg az igénybe vett finanszírozási eszközök vagy források számát vizsgálva az egyes bontott időszakokban, amely eltérések az alkalmazott Mann-Whitney U-próba szerint szignifikánsnak tekinthetők, alacsony hatásméret mutatóval (**2016–2019:** $U = 3954,000$, $p = 0,048$, $r = 0,148$; **2020–2023:** $U = 4038$, $p = 0,026$, $r = 0,172$). A 2016 és 2019 közötti eltérések összetevőinek részletes elemzése során az alábbi szignifikáns eredmények kerültek feltárára:

- **Folyószámlahitel, rugalmasan lehívható hitelkeret:** $\chi^2 = 12,482$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,274$, $p < 0,001$;
- **Hosszú lejáratú hitel:** $\chi^2 = 7,975$, $df = 1$, $p = 0,005$; $V = 0,219$, $p = 0,005$;
- **Tulajdonosi kör családjától kapott kölcsön:** $\chi^2 = 5,308$, $df = 1$, $p = 0,021$; $V = 0,179$, $p = 0,021$;
- **Lízingügylet:** $\chi^2 = 6,515$, $df = 1$, $p = 0,011$; $V = 0,198$, $p = 0,011$.

A 2020 és 2023 közötti évek adatainak elemzése során újabb, statisztikailag szignifikáns különbségek voltak azonosíthatók, amelyek az alábbiakban részletezhetők:

- **Folyószámlahitel, rugalmasan lehívható hitelkeret:** $\chi^2 = 5,016$, $df = 1$, $p = 0,025$; $V = 0,174$, $p = 0,025$;
- **Forgóeszközhitel:** $\chi^2 = 4,743$, $df = 1$, $p = 0,029$; $V = 0,169$, $p = 0,029$;
- **Hosszú lejáratú hitel:** $\chi^2 = 16,603$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,316$, $p < 0,001$;
- **Tulajdonosi kör családjától kapott kölcsön:** $\chi^2 = 17,000$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,320$, $p < 0,001$;
- **Követelés faktorálás:** $\chi^2 = 4,089$, $df = 1$, $p = 0,043$; $V = 0,157$, $p = 0,043$;
- **Lízingügylet:** $\chi^2 = 3,919$, $df = 1$, $p = 0,048$; $V = 0,154$, $p = 0,048$.

A szerepeltetett eredmények megerősítik a kérdőíves kutatás válaszainak leíró statisztikájából származó feltételezést, hogy a családi vállalkozások finanszírozási gyakorlata továbbra is elsősorban belső, informális forrásokra épül, míg ezzel szemben a nem családi vállalkozások jellemzőbben támaszkodnak külső, intézményi finanszírozási eszközökre. Ezen különbség az egyes minták pénzügyi menedzsmentjében megfigyelhető strukturális eltérésekre, valamint eltérő kockázatvállalási és kontrollmechanizmusokra is utalhat egyaránt.

Minta típusa	Időszak	Igen (db)	Nem (db)	Igen (%)	Nem (%)
Minta	2016–2019	30	53	36,14%	63,86%
	2020–2023	37	46	44,58%	55,42%
Kontrollminta	2016–2019	48	35	57,83%	42,17%
	2020–2023	52	31	62,65%	37,35%

7. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő vállalkozások befektetési eszközökkel való rendelkezéseinek megjelenésére vonatkozó válaszmegoszlások, 2016–2023

Forrás: Saját szerkesztés alapján (2025)

A vállalkozások pénzeszközeik kezelésében és befektetéseiben is markáns különbségek mutatkoztak a két csoport között (7–8. táblázat). A nem családi vállalkozások sokkal aktívabbnak bizonyultak a pénzügyi befektetések terén, amely magasabb pénzügyi tudatosságra és kockázatvállalási hajlandóságra is utal.

	Minta		Kontrollminta	
	2016-2019	2020-2023	2016-2019	2020-2023
Résztvények	7,23%	7,23%	14,46%	18,07%
Vállalati, banki kötvények	3,61%	7,23%	10,84%	16,87%
Lekötött bankbetétek	26,51%	28,92%	38,55%	40,96%
Állampapírok	14,46%	25,30%	33,73%	43,37%
Befektetési jegyek	9,64%	12,05%	13,25%	25,30%
Derivatívák	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Forex- / egyéb jellegű devizaügyletek	0,00%	0,00%	0,00%	2,41%
Ingatlanbefektetési alapok	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ETF-ek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Certifikátok és egyéb tőzsdei termékek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Egyik sem	63,86%	55,42%	42,17%	37,35%

8. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő vállalkozások befektetési eszközeinek előfordulására vonatkozó válaszmegoszlások, 2016-2023

Forrás: Saját szerkesztés alapján (2025)

A 2016 és 2019 közötti időszakban a nem családi vállalkozások 57,83%-a helyezte ki szabad pénzeszközeit valamilyen befektetési eszközbe, a családi vállalkozások esetében pedig ezen arány csupán 36,14% volt. A 2020 és 2023 közötti időszakban mindkét csoportban növekedett a befektetési hajlandóság, azonban a minták közötti különbség továbbra is fennmaradt: a nem családi vállalkozások 62,65%-a, míg a családi vállalkozások 45,48%-a irányította szabad pénzügyi forrásait befektetési eszközökbe. Az egyes vállalkozások közötti befektetési eszközök számát illető különbségek az empirikus vizsgálatok eredményei alapján mindkét bontott időszakban szignifikánsak, alacsony hatásméret mutató mellett (**2016–2019: U = 3954,000, p = 0,048, r = 0,148; 2020–2023: U = 4038, p = 0,026, r = 0,172**).

A befektetési eszközök preferenciáját vizsgálva kiderül, hogy mindkét csoport leggyakrabban lekötött bankbetéteket és állampapírokat alkalmazott, de a nem családiak nagyobb arányban. Állampapírokba a családi vállalkozásoknak eleinte csak 14,5%-a fektetett, arányuk azonban 25,3%-ra nőtt 2020–2023-ra, amely mögött a megnövekedett biztonságos, rövid időtávon is megjelenő hozamok állhatnak. Ugyanakkor a nem családi cégek még náluk is jóval nagyobb mértékben fordultak állampapírok felé: a vizsgált periódus végén már 43,4%-ban rendelkeztek a kontrollminta válaszadói jogi személyek részére kibocsátott állampapír befektetéssel. A részvénybefektetések terén is megfigyelhető eltérés: kontrollminta válaszadói közel kétszer akkora arányban tartanak részvényeket, mint a minta. Befektetési alapokba (befektetési jegyek) szintén a nem családi cégek fektettek gyakrabban. Ezzel szemben a kockázatosabb vagy összetettebb eszközöket – mint derivatívák, devizaügyletek, ETF-ek, certifikátok – gyakorlatilag egyik csoport sem használta egyáltalán a vizsgált KKV-k közül. Ez arra utal, hogy bár a nem családi vállalkozások előrébb járnak a befektetési hajlandóság és kockázatvállalás terén, alapvetően mindkét szegmens a széleskörűen ismert, hagyományos befektetéseket választja.

2016 és 2019 között az alábbi szignifikáns eltérések voltak megállapíthatóak a mintáknál az egyes befektetési eszközök szerint vizsgálva:

- **Részvény:** $\chi^2 = 4,243$, $df = 1$, $p = 0,034$; $V = 0,116$, $p = 0,034$;
- **Vállalati, banki kötvények:** $\chi^2 = 3,834$, $df = 1$, $p = 0,042$; $V = 0,140$, $p = 0,042$;
- **Állampapírok:** $\chi^2 = 8,432$, $df = 1$, $p = 0,004$; $V = 0,225$, $p = 0,004$.

A 2020 és 2023 közötti időszakban a vállalkozások által alkalmazott befektetési eszközök tekintetében újabb statisztikailag szignifikáns különbségek jelentek meg a minta és a kontrollminta között:

- **Részvény:** $\chi^2 = 4,416$, $df = 1$, $p = 0,036$; $V = 0,163$, $p = 0,036$;
- **Vállalati, banki kötvények:** $\chi^2 = 3,638$, $df = 1$, $p = 0,050$; $V = 0,148$, $p = 0,050$;
- **Állampapírok:** $\chi^2 = 6,012$, $df = 1$, $p = 0,014$; $V = 0,190$, $p = 0,014$;
- **Befektetési jegyek:** $\chi^2 = 4,800$, $df = 1$, $p = 0,028$; $V = 0,170$, $p = 0,028$.

Az empirikus eredmények alapján megállapítható, hogy a családi, illetve nem családi vállalkozások befektetési magatartása között a vizsgált időszak mindkét szakaszában statisztikailag szignifikáns, de jellemzően alacsony hatásmérettel bíró különbségek álltak fenn. A nem családi vállalkozások szisztematikusan nagyobb arányban fektettek be pénzeszközeiket, különösen részvényekbe, vállalati és banki kötvényekbe, valamint állampapírokba és befektetési jegyekbe, amely magasabb szintű pénzügyi tudatosságot és nagyobb kockázatvállalási hajlandóságot feltételez. Ezzel szemben a családi vállalkozások konzervatívabb eszközallokációs stratégiát követtek, és nagyobb arányban nem alkalmaztak semmilyen befektetési formát. A trendek alapján ugyanakkor mindkét vállalkozás kategória esetében megfigyelhető egy fokozatos nyitás a befektetések felé, különösen a 2020 és 2023

közötti időszakban, amely esetében magasabb hozamok voltak realizálhatók a korábbi évekhez mért összehasonlításban.

5. Összegzés

A kutatás empirikus eredményei alapján szignifikáns, egyenként jellemzően kis hatású különbségek mutathatók ki a családi és nem családi kis- és középvállalkozások pénzügyi menedzsment gyakorlataiból származó vizsgált tényezők között. A nem családi vállalkozások jellemzően formálisabb pénzügyi tervezési és kontrolling rendszereket alkalmaznak, szélesebb körben élnek külső finanszírozási lehetőségekkel, valamint aktívabb befektetési tevékenységet folytatnak, különös tekintettel a kockázatosabb eszközökre. Ezzel szemben a családi vállalkozások körében gyakoribb az informális, kevésbé strukturált pénzügyi menedzsment. Sok esetben nem állnak rendelkezésre a leggyakrabban előforduló tervek felül tovább formalizált tervek, hiányzik a kialakított kontrolling rendszer, valamint a finanszírozás források bevonásakor családi és tulajdonosi megoldások kerülnek előtérbe. A befektetési gyakorlatok terén is megfigyelhető az óvatosság és a kockázatkerülés. Az eredmények gyakorlati üzenete, hogy a családi kis- és középvállalkozások professzionalizációja – például formális pénzügyi tervek készítése, kontrolling rendszer bevezetése – hozzájárulhat a pénzügyi döntéshozatal támogatásához és a forrásbevonási lehetőségek bővítéséhez.

A kutatás korlátját a szűrt válaszadók elemszáma jelenti, amely részben korlátozhatta a megfigyelések általánosíthatóságát, illetve a következtető statisztikai próbák megfelelő pontosságát. További kutatási irányként megfogalmazható a jelenlegi eredmények mélyebb értelmezése és megerősítése, valamint új, exploratív jellegű empirikus vizsgálatok lefolytatása skálás kérdőíves kutatás keretében. Ezen vizsgálatok során részletesebben elemezhető válna a megfigyelés tárgyát képező vállalkozások pénzügyi menedzsment sajátosságai, különös tekintettel a beruházási döntésekre, a tulajdonosi kontrollra, a finanszírozási döntésekre, a kockázatvállalási hajlandóságra, valamint egyéb háttértényezőkre. Az így nyert adatok faktoranalízis révén történő dimenziócsökkentését követően (főkomponens-elemzés) klaszteranalízis (hierarchikus, nem hierarchikus, egyéb) alkalmazása segíthet a hasonló pénzügyi karakterisztikákkal rendelkező vállalkozáscsoportok azonosításában és részletes leírásában, valamint eltérések jellemzésében a minták között. Ez mélyebb betekintést biztosít a családi vállalkozások pénzügyi menedzsmentjének sajátosságaiba a magyarországi kontextusban, különös tekintettel az eltérő gazdasági környezetek hatására. A kutatás alapját képező nagy elemszámú adatbázis további lehetőséget biztosít az egyes gazdasági ciklusok során megjelenő pénzügyi teljesítmény jellemzésére számos pénzügyi mutató, mint változó értékelése mentén is egyaránt. A jelenlegi kutatásunk megfigyelései, kiegészítve a lehetséges kutatási irányok várható eredményeivel a hazai szakirodalom részletezésén felül értékes információkkal járhat akár szakpolitikai döntések segítésében és kutatási kérdések árnyalásában.

Irodalomjegyzék

- Anderson, R. C. – Reeb, D. M. (2003): Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence From the S&P 500. *The Journal of Finance*. Vol. 58, No. 3, pp. 1301-1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Astrachan, J. H. – Zellweger, T. (2008): Performance of Family Firms: A Literature Review and Guidance for Future Research. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*. Vol. 56, pp. 1-22. https://doi.org/10.3790/zfke.56.1_2.1c

- Bogdány, E. – Szépfalvi, A. – Balogh, Á. (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. Vol. 50, No. 2, pp. 72-85. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.06>
- Chrisman, J. J. – Sharma, P. – Steier, L. P. – Chua, J. H. (2013): The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 37, No. 6, pp. 1249-1261. <https://doi.org/10.1111/etap.12064>
- Csákné Filep, J. – Karmazin, G. (2017): A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések. *Prosperitas*. Vol. 4, No. 3, pp. 7-31.
- Csákné Filep, J. (2012a): A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai (Specialities of Family Business Finances). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. Vol. 43, No. 9, pp. 15-24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.02>
- Csákné Filep, J. (2012b): *Családi vállalkozás – Fókuszban az utódlás*. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Davies, H. – Ma, C. (2003): Strategic Choice and the Nature of the Chinese Family Business: An Exploratory Study of the Hong Kong Watch Industry. *Organisation Studies*. Vol. 24, No. 9, pp. 1405-1435. <https://doi.org/10.1177/0170840603249003>
- Di Giuli, A. – Caselli, S. – Gatti, S. (2011): Are Small Family Firms Financially Sophisticated? *Journal of Banking and Finance*. Vol. 35, No. 11, pp. 2931-2944. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.03.021>
- Diéguez-Soto, J. – López-Delgado, P. – Rojo-Ramírez, A. (2015): Identifying and Classifying Family Businesses. *Review of Managerial Science*. Vol. 9, pp. 603-634. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0128-6>
- Donnelley, R. G. (1964): The Family Business. *Harvard Business Review*. Vol. 42, No. 4, pp. 93-105.
- Frank, H. – Lueger, M. – Nosé, L. – Suchy, D. (2010): The Concept of „Familianness”: Literature Review and Systems Theory-based Reflections. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 1, No. 3, pp. 119-130. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>
- Gere, I. (1997): *Családi vállalkozások Magyarországon*. SEED Alapítvány
- Gersick, K. E. – Davis, J. A. – Hampton, M. M. – Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts, MA, USA.
- Kárpáti, Z. (2021): Családi vállalatok professzionalizálódása: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. No. 52, Vol. 3, pp. 53-65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
- Kása, R. – Radácsi, L. – Csákné Filep, J. (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*. Vol. 97, No. 2, pp. 146-174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Koropp, C. – Grichnik, D. – Kellermanns, F. (2013): Financial Attitudes in Family Firms: The Moderating Role of Family Commitment. *Journal of Small Business Management*. Vol. 51, No. 1, pp. 114-137
- Leach, P. (2018): *Családi vállalkozások*. Kiadó: HVG Kiadó Zrt. ISBN:9789633045381

- Litz, R. A. (1995): The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*. Vol. 8, No. 2, pp. 71-81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>
- López-Gracia, J. – Sánchez-Andújar, S. (2007): Financial Structure of the Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms. *Family Business Review*. Vol. 20, No. 4, pp. 269-287. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00094.x>
- Mazzi, C. (2011): Family Business and Financial Performance: Current State of Knowledge and Future Research Challenges. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 2, No. 3, pp. 166-181. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.001>
- McKinsey & Company (2023): The Secrets of Outperforming Family-Owned Businesses: How They Create Value – and How You Can Become One című jelentés, illetve cikk. <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one>
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I. (2006): Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*. Vol. 19, No. 1, pp. 73-87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- O’Boyle, E. H. – Pollack, J. M. – Rutherford, M. W. (2012): Exploring the Relation Between Family Involvement and Firms’ Financial Performance: A Meta-analysis of Main and Moderator Effects. *Journal of Business Venturing*. Vol. 27, No. 1, pp. 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.002>
- Pukall, T. J. – Calabro, A. (2013): The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*. Vol. 27, No. 2, pp. 103-125. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>
- Qingmei, T. – Meitong, G. – Min, Z. (2024): Family Involvement in Management and Risk Taking of Family Firms: The Moderating Role of Kinship Composition. *Journal of Business Research*. Vol. 182, No. 3, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114759>
- Reddy, K. – Wellalage, N. H. (2023): Effects of Family Ownership and Family Management on the Performance of Entrepreneurial Firms. *Research in International Business and Finance*. Vol. 65. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.101977>
- Siebels, J-F. – zu Knyphausen-Aufseß, D. (2011): A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 14, No. 3, pp. 280-304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>
- Sonfield, M. C. – Lussier, R. N. (2008): The Influence of Family Business Size on Management Activities, Styles and Characteristics. *New England Journal of Entrepreneurship*. Vol. 11, No. 2, pp. 47-56. <https://doi.org/10.1108/NEJE-11-02-2008-B004>
- Vadnjal, J. – Glas, M. (2008): Financing of Family and Non-Family Enterprises: is it Really Different? *Electronic Journal of Family Business Studies*. Vol. 2, No. 1, pp. 39-57.
- Vajdovich, N. – Heidrich, B. (2021): Quo vadis? A családi vállalkozások összetett célrendszerének elemzése. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. Vol. 52, No. 11, pp. 13-27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.02>
- 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://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>

- Wang, L. – Tang, Y. – Chen, Y. – Wang, K. (2021): Be a Better Boss. Employee Treatment, Trust Level and Family Business Innovation: Evidence from China. *Research in International Business and Finance*. Vol. 58. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101503>
- Westhead, P. – Cowling, M. (1998): Family Firm Research: Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23, No. 1, pp. 31-56. <https://doi.org/10.1177/104225879802300102>
- Wieszt, A. – Drótos, G. (2018): *Családi vállalkozások Magyarországon*. In: Társadalmi Riport 2018. Társadalmi Kutatási Intézet Zrt., TÁRKI, Budapest, pp. 233-247. <https://doi.org/10.61501/TRIP.018.13>
- Williams Jr, R. I. – Pieper, T. M. – Kellermanns, F. W. – Astrachan, J. H. (2018): Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 20, pp. 63-82. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12167>
- Winter, M. – Danes, S. M. – Koh, S. K. – Fredericks, K. – Paul, J. J. (2004): Tracking Family Businesses and Their Owners Over Time: Panel Attrition, Manager Departure and Business Demise. *Journal of Business Venturing*. Vol. 19, No. 4, pp. 535-559. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00061-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00061-2)
- Wortman, M. S. (1994): Theoretical Foundations for Family-owned Business: A Conceptual and Research-based Paradigm. *Family Business Review*. Vol. 7, No. 1, pp. 3-27. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00003.x>
- Yilmazer, T. – Schrank, H. (2010): The Use of Owner Resources in Small and Family Owned Businesses: Literature Review and Future Research Directions. *Journal of Family and Economic Issues*. Vol. 31, pp. 399-413. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9224-1>
- Yu, A. – Lumpkin, G. T. – Sorenson, R. L. – Brigham, K. H. (2012): The Landscape of Family Business outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family Business Review*. Vol. 25, No. 1, pp. 33-57. <https://doi.org/10.1177/0894486511430329>
- Zachary, R. K. (2011): The Importance of the Family System in Family Business. *Journal of Family Business Management*. Vol. 1, No. 1, pp. 26-36. <https://doi.org/10.1108/20436231111122263>
- Zellweger, T. (2017): *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Kiadó: Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978 1 783470716 (eKönyv formátum)

Jogforrások

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról: I. Fejezet: Bevezető rendelkezések, A kis- és középvállalkozások meghatározása 3. §
- Európai Bizottság (2003): A Bizottság ajánlása (2003. május 6.) a mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározásáról. 2003/361/EC. 2. cikk.



KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS
MINISZTERIUM



NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI
ÉS INNOVÁCIÓS HIVATAL



„A Kulturális és Innovációs Minisztérium 2025-2.1.1-EKÖP-2025-00028 kódszámú Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.”