

# A magyar családi kisvállalatok online érettségének vizsgálata a versenyképesség tükrében

Kövi-Varga Róza Anna, Hornyák Miklós

Pécsi Tudományegyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.01.03>

## A TANULMÁNY CÉLJA

Tanulmányunk célja a magyar családi kisvállalatok online jelenlétének vizsgálata. Valamint annak a kutatási kérdésnek a megválaszolása, hogy a magasabb szintű, összetettebb online jelenlét befolyással van-e a családi vállalatok versenyképességének javulására. Megkíséreljük bizonyítani, hogy a saját webhellyel, illetve közösségi média profillal rendelkező családi kisvállalatok versenyképesebbek azon társaiknál, amelyek nem élnek az online lehetőségek eszköztárával.

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Empirikus kutatásunkhoz a PTE KTK KKV versenyképességi kutatócsoport kutatási eredményeit használtuk fel. A kutatáshoz 738 magyar KKV adatait elemeztük, ezen belül az adatállomány 505 Magyarországon működő családi kisvállalat online jelenlétére vonatkozó adatait tartalmazza. A családi jelleg megállapításához cégkapcsolati háló elemzésre volt szükség, melyet az OPTEN adatbázis segítségével végeztünk el. Az eredmények felhasználásával kétkimenetelű változót állítottunk fel, melynek segítségével kategorizáltuk a vizsgálni kívánt vállalatokat. Az elemzéshez varianciaanalízist, valamint a WebIndex módszertanát alkalmaztuk az online jelenlét és a versenyképességi szintek közötti összefüggések meghatározása érdekében.

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A felmérésben résztvevő vállalatok csupán kevesebb, mint fele van jelen valamely közösségi média platformon, valamint 25%-uk semmilyen vagy csak nagyon kezdetleges online jelenléttel rendelkezik. Mindezek mellett azt láttuk, hogy az érettségi kategóriák összhangban vannak a versenyképességgel. Vagyis a családi kisvállalatok érettsége pozitív kapcsolatban van a versenyképességük alakulásával. Kiemelendő, hogy a hazai családi vállalatok esetében nem készült hasonló vizsgálat, így kutatásunk originálisnak tekinthető.

## GYAKORLATI JAVASLATOK

A kisvállalatok magasabb online jelenléti érettség kategóriába lépése a versenyképesség javulását és annak minden dimenziójának javulását is magával hozza. Érdemes a családi kisvállalatokat is az online megjelenés irányába terelni egyes iparágakban, fontos megértetni a vezetőkkel ennek fontosságát, valamint ösztönözni őket a vállalati weboldal létrehozására vagy legalább a közösségi média adta lehetőségek hatékonyabb használatára.

*Keywords:* családi kisvállalatok, digitalizáció, online jelenlét, kisvállalati versenyképesség, digitális érettség

**BEVEZETÉS**  
**INTRODUCTION**

A digitalizáció folyamatos térnyerésével egyre jobban felértékelődik a kisvállalatok online jelenlétének fontossága. A szakirodalom szerint a "digitalizáció" fogalmát úgy határozhatjuk meg, mint az üzleti modellek átalakulása, melyet az alapvető belső folyamatok, a termékek és szolgáltatások, valamint az információs és kommunikációs technológiák használatának változásai generálnak (Isensee *et al.* 2020, Federal Ministry of Economics, Affairs and Energy 2017 alapján). A jelenlegi gazdasági helyzetben azt gondolnánk, hogy nem teheti meg egy vállalat, hogy ne legyen valamilyen webes megjelenése. Versenyképességi szempontból nagymértékű előnyre tehet szert az a vállalat, aki az ügyfelekkel való kommunikáció és kapcsolattartás jelentős részét áthelyezi az online térbe (Lányi és *tsai* 2021). A kis- és középvállalatok (KKV-k) néhány éve már elindultak a digitalizáció útján, de nem építették be a mindennapi működésükbe az új digitális eszközök adta lehetőségeket (Saridakis *et al.* 2018), egészen a COVID járvány okozta nehézségek megjelenéséig. A Nemzeti Digitalizációs Stratégiánk 2022-2030 szerint országunkban egyedül az e-kereskedelmi szektor szereplői érik el ma az EU tagállamokban már átlageredményeket az online jelenlét tekintetében (Miniszterelnöki Kabinetiroda 2022). Az EU Digital Economy and Society Index (DESI) szerint a digitális technológiák integrálása terén Magyarország a tagállamok rangsorában az utolsók közé sorolható (European Commission 2022).

A jelenlegi trendek azt sugallják, hogy az elkövetkezendő években a vállalatok inkább online fognak működni, csevegőrobotokat fognak használni a kommunikációjukhoz, az Y generáció fogja alakítani a kisvállalatok jövőjét, a közösségi média kulcsfontosságú szerepet kaphat a KKV-k üzleti működése szempontjából, valamint felhőtechnológia használata lesz jellemző már a kisvállalatokra is (Bansal 2015). A csevegőrobotok használata igen szembetűnő már most is a webshopok és a digitális szolgáltatásokat nyújtó weboldalak körében. Ezek a chatbotok nemcsak a produktivitást segítik elő, hanem élvezeti értéket is nyújtanak a felhasználók számára (Adamopoulou & Moussiades 2020). A vállalatokat formáló digitális trendeknek az adaptációja jól kidolgozott üzleti stratégiát igényel annak érdekében, hogy a KKV-k az intelligens üzleti megoldásokon keresztül, az egymásra épülő digitális alkalmazások használata által a nyereséges vállalat irányába tudjanak elmozdulni (Viswanathan & Telukdarie 2021).

Jelen tanulmány a magyarországi családi kisvállalatok online jelenlétének vizsgálatával foglalkozik. A kutatásunk során 505 magyar családi vállalat helyzetét vizsgáltuk meg a WebIndex módszertanának (Lányi és *tsai* 2021) segítségével. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy vajon az online jelenlét erőssége és minősége befolyásolja-e a családi kisvállalatok versenyképességét. Előzetes feltevéseink szerint nagyban hozzájárul az online jelenlét megléte illetve annak minősége a családi vállalatok esetében is a versenyképesség javulásához. Léteznek tanulmányok, amelyek a magyar KKV-k digitalizációjával foglalkoznak, azonban ezek nem térnek ki a családi vállalatok csoportjának eredményeire (Gubán - Sándor 2021, Totth és *tsai* 2022), és bár van, amelyik foglalkozik a mintában családi vállalatokkal is, de az eredményeket aggregáltan kezeli (Harsányi és *tsai* 2022). Tanulmányunk a családi kisvállalatok online jelenlétével foglalkozik, összehasonlítva azon KKV-k eredményeivel, amelyek nem definiálhatóak családi KKV-ként.

**VERSENYKÉPESSÉGI MEGKÖZELÍTÉS**  
**COMPETITIVENESS**

Szerb és *tsai* (2014) szerint olyan kompetenciák adják a KKV-k sikerességének alappilléreit, amelyek vállalati szintűek, vagyis belső tényezők. A modell pillérei: a humán tőke, a finanszírozás, az együttműködés, a kínált termék, adminisztratív rutinok, versenystratégia, az alkalmazott technológia, marketing, a nemzetköziesedés, illetve az online jelenlét. Ezek a pillérek olyan egymással szoros kapcsolatban levő, rendszert alkotó belső kompetenciái a versenyképességnek, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy hatékonyan versenyezzen más vállalatokkal és olyan termékeket/szolgáltatásokat tudjon nyújtani, amelyet a fogyasztók/ügyfelek magasra értékelnek. Ez a modell családi kisvállalatok vizsgálatának esetében is alkalmazható, ugyanis a KKV-k jelentős része családi tulajdonban van (Kása és *tsai* 2019).

Cennamo *et al.* (2012) szerint a családi vállalatok jelentősen különböznek más típusú szervezetektől, tehát érdemes velük külön is foglalkozni. Sőt egyes kutatások azt sugallják, hogy célszerű lenne az elméleti modellek és az empirikus vizsgálatok alapjójévét tenni a családi dimenziót (Salvato & Aldrich 2012).

Jelen tanulmány esetében azokat a vállalatokat tekintettük családi vállalatnak, amelyek esetében egyértelműen megállapítható, hogy a tulajdoni és/vagy a döntési jogok többsége (legalább 51%- a) a tulajdonos család birtokában vannak, illetve a többségi tulajdonlás mellett legalább egy családtag részt vesz aktívan a vállalat irányításában (Chua *et al.* 1999, Sharma 2004, Poza 2013, Neubauer & Lank 2016).

A családi vállalatokra vonatkozó elméleti modellek többsége a három fő elem – a család, a vállalat és a tulajdon – közötti összefüggést helyezi előtérbe, amelyek mentén a versenyképesség is vizsgálható (Vélez-Bedoya *et al.* 2021, Botero *et al.* 2016). Néhány tanulmány szerint a családi KKV-k jelentősen jobban teljesítenek, mint a nem családi kontroll alatt működő cégek (Carney *et al.* 2015, Dyer 2018), viszont a napi tevékenységekben részt vevő családtagok száma negatív kapcsolatban is állhat a teljesítménnyel (Buchanan *et al.* 2022). A családi kisvállalatok versenyképességének legfontosabb összetevői közé tartozik a helyi beágyazottság (Baù *et al.* 2019), a szocio-emocionális gazdagság (Berrone *et al.* 2012), és a családi tőke (Hoffman *et al.* 2006, Uhlaner 2006). Ezen összetevők gazdasági előnyei mind megjelennek a családi vállalatok digitalizációja során, hiszen az online jelenlétnek köszönhetően az ügyfelek támogatásukat lajkokkal és kommentekkel fejezik ki a webes platformokon (Zanon *et al.* 2019). Jelen tanulmányban gazdasági terminológiával értelmezhető erőforrások és képességek mentén vizsgálódunk, ezért a korábban bemutatott Szerb *és tsai* (2014) által felállított versenyképességi modell elemei mentén végeztük az összehasonlítást. Mivel az online érettség vizsgálatát tűztük ki célul, így az elemzésünk során a versenyképességi modell online jelenlét pillér eredményeire támaszkodunk.

## DIGITALIZÁCIÓ DIGITALIZATION

Jelenleg nem áll rendelkezésünkre egyértelmű kvantitatív eredmény a családi vállalatok digitális érettségének bizonyítására, így csak következtetni tudunk arra, hogy miért is vonakodnak a digitalizációtól (Batt *et al.* 2020). A családi kisvállalatok digitalizációja alatt egy olyan folyamatot értünk, amely során a hagyományos üzleti gyakorlatok áthelyeződnek a virtuális tér azon szegmenseibe, melyek az üzleti működéseket támogatják. Valamint a megfelelő szoftverek és alkalmazások használata hozzásegíti a vállalatokat egy versenyképesebb működéshez (Reim *et al.* 2022). Számos családi vállalat számára értékes lehetőségeket nyújt a közösségi média használata, segítségével egyszerűbben és költséghatékonyan képesek betörni új piacokra (Sasvári 2014, Saleh 2020). Mégis azt látjuk, hogy a családi vállalatok nehezen boldogulnak a digitális világban (Rashid & Ratten 2020), még mindig vonakodnak a tevékenységeik digitális térbe való áthelyezésétől (Batt *et al.* 2020). A családi vállalatok belső folyamataik optimalizálására

és új termékek kifejlesztésére használják a digitalizációt (Tantini 2019).

A közösségi médiát a családi kisvállalatok leginkább marketingcsatornaként használják az üzleti céljaik elérése érdekében (Li *et al.* 2021). A közösségi média segítségével a megfelelő platformok használata elősegíti a családi vállalatok számára, hogy kitűnjenek a versenytársak közül, valamint segít az erőforrások hatékonyabb elosztásában is. Ehhez viszont szükséges valamilyen stratégia felállítása a kisvállalatok esetében is (Pentina & Koh 2012), ám ez a stratégia sok esetben hiányzik (Petrú *et al.* 2020). Viszont a digitalizáció hatással van a családi vállalatok hosszú távú fennmaradására is (Batt *et al.* 2020). A családi vállalatok esetében a digitalizáció fontos eszköz lehet a marketing tevékenységük fejlesztéséhez, valamint a beszállítók, partnerek és ügyfelekkel való kommunikáció terén egyaránt (Mason *et al.* 2021). Mindezeket összegezve azt látjuk, hogy az online és digitális megoldások használata versenyelőnyhöz juttatja a kisvállalatokat a hagyományos marketingmódszerekre támaszkodó kisvállalatokkal szemben (Zanon *et al.* 2019).

Ezek alapján tehát azt gondoljuk, hogy azok a családi vállalatok, amelyek rendelkeznek saját webhellyel, versenyképesebbek azon társaikkal, amelyek nem élnek a webes megjelenési lehetőségek eszköztárával. Ezek alapján fogalmazzuk meg kutatási kérdéseinket:

1. A családi vállalatok esetében a saját weboldal fenntartásának képessége milyen hatással van a versenyképességükre?
2. A magasabb szintű, összetettebb webes jelenlét a családi vállalatok esetében milyen hatással van a versenyképességükre?
3. Azon családi vállalatok, akik webes jelenléttel bírnak, rendelkeznek-e megkülönböztető belső kompetenciákkal azokhoz viszonyítva, akiknek nincs webes megjelenésük?

## MÓDSZERTAN METHODOLOGY

Elemzésünkhöz a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának MKKV Versenyképesség Kutatócsoport magyar KKV versenyképességre vonatkozó primer adatállományát használtuk fel (Szerb *és tsai* 2019, Rideg *és tsai* 2022). A kutatócsoport a kis- és középvállalatok vállalati szintű versenyképességét vizsgálta a kompetenciák teljesítményének mérése segítségével. Az adatfelvétel 2018 és 2021 között zajlott, a kérdőíves lekérdezést a kutatóközpont partnerintézményei, valamint piackutatásra szakosodott szolgáltatók végezték. A teljes mintába

1138 magyar kisvállalat adatai kerültek, ahol az átlagos vállalkozás 24 alkalmazottat foglalkoztat és 19 éves piaci tapasztalattal rendelkezik. Az általunk vizsgált mintában 505 db családi kisvállalat szerepelt, ezek sem térbeli, sem ágazati eloszlása nem tekinthető reprezentatívnak. Ágazati főbontás alapján a mintánkban szereplő családi kisvállalatok 31,1%-a kereskedelmi, 42,2%-a ipari, míg 26,7%-a szolgáltatás és egyéb tevékenységet végez. Területi bontásban Baranya vármegye (14%) és Budapest (16%) központi családi kisvállalatok túlsúlya figyelhető meg, míg például Jász-Nagykun-Szolnok vármegye családi kisvállalatai a minta 0,77%-át alkotják.

Az MKKV-k sikerességének belső (vállalati szintű) determinánsai ismeretében (Szerb és tsai 2014), az online jelenlét és marketing pilléreket vizsgáltuk. A modell Online jelenlét pillérében megjelennek az adott vállalat honlapjának technikai jellemzői, szolgáltatásai, tartalma, melyek a weboldal egyediségét jellemző változókként érvényesülnek. Ezeknek a jellemzőknek a vizsgálatához a WebIndex (Szerb és tsai 2019, Lányi és tsai 2021) eszköztárát hívtuk segítségül.

A Web Index egy rendszerszemlélettel kialakított koncepcionális modelltől indul ki, így a weboldalt egy rendszer részeként vizsgálja. A WebIndex összetett mutatóként két alindexből (Web 1.0, Web 2.0) és ezek felbontásával kialakított négy pillérből épül fel: Sebesség, Összetettség, Megjelenés és Kapcsolat. A pillérek további mutatók összevonásával jönnek létre. Az MKKV adatbázisában található valamennyi webcímmel rendelkező családi cég esetében számítottuk a mutatókat és a pilléreket. A folyamat végeredményeként minden webcímmel rendelkező cég esetében 0 és 1 közé eső WebIX érték számítható. A WebIndex számos vizsgálatban felhasználásra került, mind hazai, mind nemzetközi adatokat fel-

használva, így a családi vállalatok adatainak elemzéséhez a már publikált módszertani lépéseket alkalmaztuk. A WebIndex Kapcsolat pillére tartalmazza a vállalat weboldalán található közösségi médiumokra mutató linkek elemzési eredményeit (Szerb és tsai 2019, Lányi és tsai 2021).

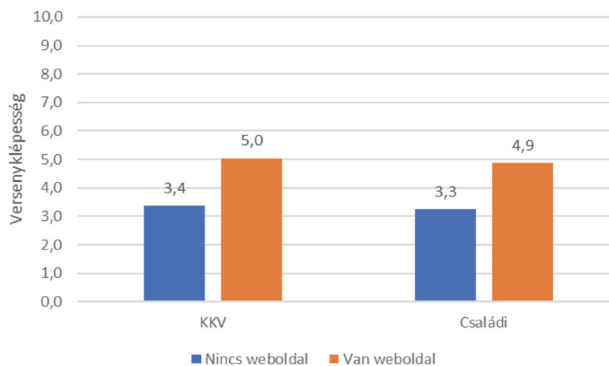
## EREDMÉNYEK MAIN RESULTS

Fontos megjegyeznünk, hogy a családi vállalatok alapvetően egy rendkívül heterogén csoportot képviselnek a családi jelenlét, valamint a családtagok érzelmi kötődéseinek különböző szintjeivel (Berrone et al. 2012). Így nem csak a családi és nem családi vállalatok közötti különbségeket érdemes feltárni, hanem a családi kisvállalatok csoportján belüli különbségekkel is célszerű foglalkozni. Elemzésünkben mindkét összehasonlítás eredményei megjelennek.

A kutatásunk során használt minta 505 db családi vállalat adatait tartalmazza, melyek közül 379 cég (a minta 75%-a) rendelkezik saját weboldallal. Első lépésként a családi vállalatok weboldalainak létét vizsgáltuk, mely adat Szerb (2019) adatbázisában önbevallás alapján eltárolásra került. Ezt követően a weboldallal rendelkező és nem rendelkező vállalatok képezte két csoport, Szerb (2019) alapján hozzáférhető, versenyképességi pontjainak átlagértékét kalkuláltuk, melyet a 1. ábra mutat. Mind a családi-, mind a nem családi kisvállalatok esetében jelentős emelkedés azonosítható a versenyképességi pontok átlagos értékében a weboldallal rendelkező vállalatok esetében. Mindkét csoport, azaz a KKV és a családi cégek, pontjainak elemzése során közel azonos eredményeket figyelhetünk meg.

### 1. ábra: A versenyképességi pontok átlagos értékei KKV és Családi vállalatok esetében a webes jelenlét függvényében (N = 1138).

Figure 1. Average competitiveness scores for SMEs and Family firms as a function of web presence (N = 1138).



Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban vizsgálatainkat a családi vállalatok körére szűkítve végeztük. Pearson korreláció segítségével elemeztük a webes jelenlét megléte és a versenyképesség összefüggését, melyre közepesen erős, szignifikáns, pozitív irányú kapcsolatot azonosíthattunk. A vizsgálat eredményeit az 1. táblázatban láthatjuk.

**1. táblázat: A webes jelenlét és a versenyképességi pontérték Pearson korrelációja.**  
*Table 1. Pearson correlation between web presence and competitiveness score.*

		Versenyképességi kategória	
		WebIXbin	Versenyképességi pont
WebIXbin	Perason Correlation	1	0,475 **
	Sig. (1-tailed)		< 0,001
	N	505	

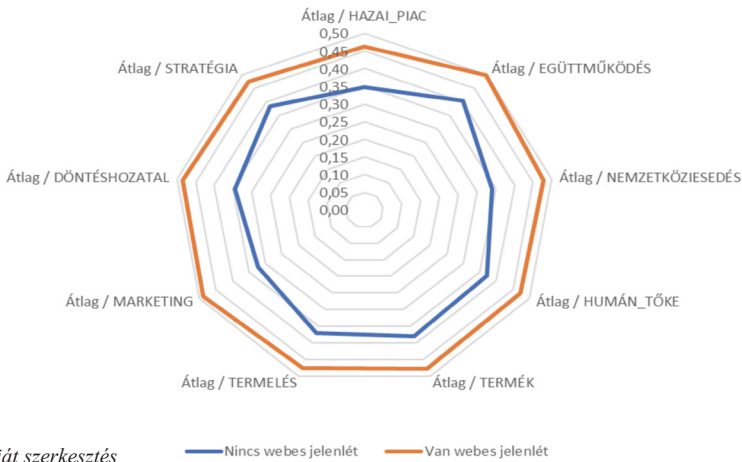
Megjegyzés: \*\*A korreláció szignifikáns 0,01 szinten.  
Forrás: saját szerkesztés

Megállapíthatjuk, hogy a webes jelenléttel (WebIXbin) bíró cégek némileg versenyképesebbek is a webes jelenléttel nem rendelkezőkkel szemben, a családi cégek esetében. Ugyanakkor a versenyképesség és webes jelenlét minősége (WebIndex értéke) közti kapcsolatot vizsgáló modellünk magyarázó ereje rendkívül alacsony ( $R^2=0,06$ ). Ez két dologra hívja fel a figyelmet: a családi vállalatok esetében a működési iparág nagymértékű befolyásoló erővel bír a webes megjelenés esetében, másrészt a családi cégek esetében a versenyképességet támogató fő komponensek a webes megjelenésen kívüliek. Ezt támasztja alá De Visscher *et al.* (2011) kutatásai, miszerint a családi kisvállalatok versenyképességét alapvetően az ilyen jellegű vál-

latatok öröksége adja, amely gazdasági szempontok szerint lényegében nem értelmezhető. Ugyanakkor mielőtt azt állapítanánk meg, hogy így nem érdemes a családi kisvállalatokat a bemutatott versenyképességi szempontok alapján vizsgálni, tanácsos a webes minőséget és a versenyképességet mérő modellek pilléreinek szintjére lépni.

A következőkben a versenyképességet alkotó pillérértékek, azaz vállalati kompetenciák alakulását vizsgáltuk a webes jelenlét meglétének (WebIXbin) függvényében. Ennek segítségével a vállalati kompetenciák szintjére lépve kaptunk információt a webes jelenléttel összefüggésben, melynek eredményeit a 2. ábrán láthatjuk.

**2. ábra: A versenyképesség pillérértékeinek átlaga a webes jelenlét függvényében (n = 505).**  
*Figure 2. Average of competitiveness pillar scores by web presence (n = 505).*



Forrás: saját szerkesztés

Megállapíthatjuk, hogy a webes jelenléttel rendelkező családi cégek bár minden kompetenciaterrületen jobban teljesítenek a webes jelenléttel nem rendelkező vállalatoknál, a konfigurációk tekintetében igazán markáns különbség nem található. Ugyanakkor az egyes kompetenciaterrületek esetében különböző fokú különbségeket azonosíthatunk:

- legjelentősebb különbség a MARKETING (0,32 vs. 0,49) pillér esetében,
- legalacsonyabb különbség a STRATÉGIA (0,38 vs 0,47) pillér esetében.

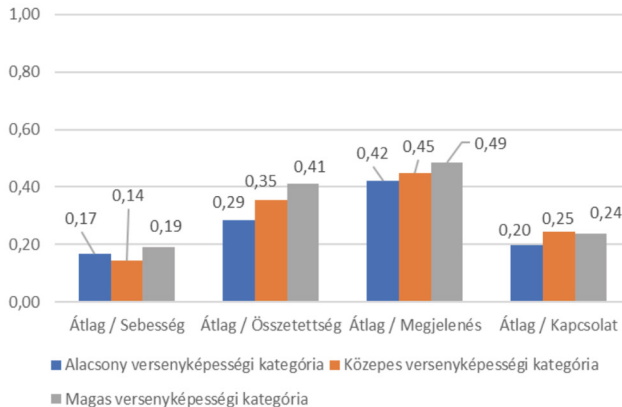
Megállapítható tehát, hogy a webes jelenlét, azaz a weboldallal rendelkezés a marketing terület-

hez tartozó kompetenciák erősebb jelenlétét valószínűsíti a családi vállalatok esetében.

További lehetőségként vizsgálat alá vontuk a webes jelenlét mértékét alkotó WebIndex pillérjeinek alakulását a weboldallal rendelkező családi cégek esetében a versenyképességi pontjuk percentiliséjében. A versenyképességi pontok percentiliséi alapján három kategóriát képeztünk (alacsony, közepes, magas). Ennek segítségével a webes jelenlét szerkezetének szintjére lépve kaptunk információt a céges weboldal alakító tényezők (Sebesség, Összetettség, Megjelenés, Kapcsolat) összefüggésében, melynek eredményeit a 3. ábrán láthatjuk.

### 3. ábra: A WebIndex pillértértékei versenyképességi kategória szerinti bontásban a családi kisvállalatokra vonatkozóan (n=379).

Figure 3. WebIndex pillar scores by competitiveness category for small family businesses (n=379).



Forrás: saját szerkesztés

A családi vállalatok weboldalainak vizsgálati dimenzióiban (Sebesség, Összetettség, Megjelenés, Kapcsolat) egységes alacsonyan teljesítenek, hiszen az elérhető maximális érték felét sem haladják meg az értékek. Ugyanakkor látható, hogy a megjelenés tekintetében némileg kiemelkednek az értékek. Ez visszautal a vállalati marketing kompetenciáknál azonosított eredményre. Ez alapján valószínűsíthető, hogy a családi vállalatok, versenyképességi szintjük-től függetlenül, a weboldal megjelenésére helyezik a hangsúlyt, amelyet leginkább marketing eszköznnek tekintenek. Ugyanakkor a weboldal összetettsége tekintetében azonosítható a legmarkánsabb különbség a vállalat versenyképességi szintjét figyelembe véve. Ez alapján valószínűsíthető, hogy a versenyképesség magasabb fokán álló családi vállalatok a weboldal technikai megoldásaiban, felépítésének komplexitásában azonosíthatóan magasabb technológiai kompe-

tenciaszinten helyezkednek el. Eredményeink ugyanakkor arra is felhívják a figyelmet, hogy a magasabb versenyképességi pontértékkel bíró vállalatok a webes jelenlét alkotóiban is rendre magasabb értékeket értek el, bár a különbségek valóban minimálisak.

Utolsó lépésben megvizsgáltuk az online jelenlét és a versenyképességi kategóriák ágazati főbontás alapú megoszlását a családi vállalatok esetében. Az építőipar közeli tevékenységekkel foglalkozó családi vállalatok közel kétharmada (63%) nem, vagy csak alacsony minőségű webes jelenléttel rendelkezik. A legmagasabb szintű webes jelenléti minőség a kereskedelem (34%) és a szolgáltatás (33%) területén dolgozó vállalatok esetében jelenik meg. Az építőipar területén dolgozó családi vállalatok esetében a legmagasabb a webes jelenlét hiányának az aránya is (40%), melyet kontrasztként a kereskedelmi tevékenységet végző családi vállalatok követnek (27%).

2. táblázat: A minta családi vállalatai webes jelenlét kategória és ágazati főbontás szerint (n = 505).  
Table 2. Family companies of the sample by web presence category and sector breakdown (n=505).

Ágazati főbontás	Webes jelenlét kategóriái			
	Alacsony	Közepes	Magas	Nincs
1-22 Primer + szekunder - építőipar	32,00%	20,67%	28,67%	18,67%
23-27 építőipar	23,81%	17,46%	19,05%	39,68%
28-44 kereskedelem és gépjárműjavítás	14,01%	24,84%	33,76%	27,39%
45-75 szolgáltatás és egyéb	22,96%	22,22%	32,59%	22,22%

Forrás: saját szerkesztés

## DISZKUSSZIÓ DISCUSSION

Eredményeink alapján választ kaptunk az első kutatói kérdésünkre, hiszen azok a családi kisvállalatok, akik rendelkeznek webes jelenléttel versenyképesebbek azoknál, akik a kommunikációjukat a hagyományos csatornákon folytatják. Ezen túlmenően a kisvállalatok honlapjainak megléte, és azok színvonalas működtetése, minősége pozitív hatással volt a versenyképességükre. A fenti eredményekkel összhangban megállapítható, hogy a magasabb szintű, összetettebb webes jelenlétű családi kisvállalatok egyben versenyképesebbek is, így a második kutatási kérdésünk is megválaszolásra került. Vagyis megállapítható, hogy azok a családi vállalatok, amelyek képesek a digitális eszközök és az online platformok kombinációját integrálni a mindennapi üzleti működésükbe egy saját weboldal fenttartásával, versenyképesebbek, mint azok a családi vállalatok, akik nem rendelkeznek ilyen eszközökkel. Sajnos a kisvállalatok majdnem fele nem használja ki a digitalizáció adta lehetőségeket (Batt *et al.* 2020, Jadhav *et al.* 2023). Ugyanakkor megjegyzendő, hogy jelen kutatásunkban csupán a webes jelenlét és a versenyképesség közti pozitív kapcsolatot azonosítjuk, melynek okai számosak lehetnek, azonban ennek feltárásához mélyebb vizsgálatok szükségesek.

Harmadik kutatási kérdésünk vizsgálata során arra a megállapításra jutottunk, hogy a webes jelenlét, azaz a weboldallal való rendelkezés a marketing területhez tartozó kompetenciák erősebb jelenlétét valószínűsíti a családi vállalatok esetében. Vagyis a családi kisvállalatok általában marketing eszközként tekintenek a weboldalukra, marketing tevékenységük sikerességének érdekében működtetnek saját weblapot. Ez a következtetésünk is megerősíti Lányi és Tsai (2021) eredményeit, miszerint a vállalati honlapok versenyképességi szempontból inkább a marketingfunkciókhoz, mint az informa-

tikához kapcsolódnak. Ebben a vizsgálati pontban nem különböznek egymástól a családi és nem családi kisvállalatok.

Elemzésünk során nem kaptunk kiugró, vagy meglepő eredményt egyik vizsgált kategóriában sem, ami arra enged következtetni, hogy valóban érdemes a családi kisvállalatokat saját csoportjukon belül külön is vizsgálni. Hiszen, ha figyelembe vesszük, hogy maguk a családok is rendkívül különböznek egymástól, sőt a családok meghatározása is eltérhet a kultúrák adta keretek között. A családokon belüli és a családok közötti különbségeket is érdemes tanulmányozni, ami információval szolgálhat a családi vállalatok heterogenitásának feltárása esetében is (Daspit *et al.* 2021). A fentiekkel együtt mégis úgy gondoljuk, hogy eredményeink fontosak a szakirodalomban eddig megjelent eredmények tükrében, ugyanis ilyen irányú családi vállalati kutatás Magyarországon eddig nem történt.

A családi kisvállalatok digitalizációjának iparági vizsgálata a tanulmányban bemutatott kutatás során nem valósult meg maradéktalanul, azt további elemzések során célszerű lenne kibővíteni. Továbbá a rendelkezésünkre álló adatállomány alkalmas a magyarországi városregións adatok elemzésére, így az adatállomány megfelelő előkészítése után elemzésünket ki szeretnénk terjeszteni a városregións rejtette eredmények elemzésére is. Mindezek mellett figyelembe kell venni, hogy a ma már oly elterjedt mesterséges intelligencia és nyilvánosan elérhető algoritmusok használatának kutatásokba való bevezetése számos új kaput nyithat meg a tudomány képviselői előtt. Így a magyar családi kisvállalatok marketingkommunikációjának vizsgálata is megvalósulhat a későbbiekben szövegnyelvi elemek használatának segítségével.

## HIVATKOZÁSOK

## REFERENCES

- Adamopoulou, E., & Moussiades, L. (2020), "An overview of chatbot technology", *Artificial Intelligence Applications and Innovations: 16th IFIP WG 12.5 International Conference, AIAI 2020*, Neos Marmaras, Greece, June 5–7, 2020, Proceedings, Part II, 373–383, Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-49186-4\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-030-49186-4_31)
- Bansal, A. (2019), "5 digital trends that are going to change how SMEs work." *The Economic Times*. Letöltve 2022.12.05. <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/security-tech/technology/5-digital-trends-that-are-going-to-change-how-smeswork/article-show/67583364.cms?from=mdr>
- Batt, C. E., Cleary, P., Hiebl, M. R., Quinn, M., & Rikhardsson, P. M. (2020), "The digitalization of family firms: A research agenda", In A. Calabrò (Ed.), *A research agenda for family business: A way ahead for the field*, 247–260, Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788974073.00021>
- Baù, M., Pittino, D., Chirico, F., Backman, M., & Klaesson, J. (2019), "Roots to grow: Family firms and local embeddedness in rural and urban contexts", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 43(2), 360–385. <https://doi.org/10.1177/1042258718796089>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012), "Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research", *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/08944865114353>
- Botero S., Molina Parra, P., & Montoya Monsalve, J (2016), "Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis", *Pensamiento & Gestión*, 41, 116–149.
- Buchanan, B., Martikainen, M., & Nikkinen, J. (2022), "Family firm competitiveness and owner involvement", *Journal of Applied Accounting Research*, 24(2), 260–281. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2021-0317>
- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. M. A. R. (2015), "What do we know about Private Family Firms? A Meta-Analytical Review", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 513–544. <https://doi.org/10.1111/etap.12054>
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012), "Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153–1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.0054>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999), "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/10422587990230040>
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021), "Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward", *Family Business Review*, 34(3), 296–322. <https://doi.org/10.1177/089448652110083>
- Dyer, W. G. (2018), "Are Family Firms Really Better? Reexamining "Examining the 'Family Effect' on Firm Performance", *Family Business Review*, 31(2), 240–248. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- European Commission (2022), Survey of Businesses on the Data Economy, Final Report <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/survey-businesses-data-economy-2022> (letöltés ideje: 2024.02.05.)
- Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (2017): Monitoring-report DIGITAL Economy 2017, [https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/monitoring-report-wirtschaft-digital-2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/monitoring-report-wirtschaft-digital-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=5) Letöltve: 2023.02.14.
- Gubán, Á., Sándor, Á. (2021), „A KKV-k digitálisérettiség-mérésének lehetőségei”, *Vezetéstudomány*, 52(3), 13–28. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.05>
- Harsányi, D., Totth, G., Szabó, Z., Brávác, I. (2022), „Hazai kis-és középvállalkozások weboldalainak vizsgálata egy újszerű értékelési rendszer használatával”, *Vezetéstudomány*, 53(8-9), 162–175. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.08-09.12>
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006), "Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory", *Family Business Review*, 19(2), 135–145. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00065.x>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020), "The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review", *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Jadhav, G. G., Gaikwad, S. V., & Bapat, D. (2023), "A systematic literature review: digital marketing and its impact on SMEs", *Journal of Indian Business Research*, 15(1), 76–91. <https://doi.org/10.1108/JIBR-05-2022-0129>
- Kása, R., Radácsi, L., Csákné Filep, J. (2019), „Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül”, *Statiztikai Szemle*, 97 (2), 146–174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Lányi, B., Hornyák, M., & Kruzsliz, F. (2021), "The effect of online activity on SMEs' competitiveness", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 477–496. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0022>
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2021), "Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 51–70. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>
- Mason A. N., Narcum J., & Mason K. (2021), "Social media marketing gains importance after Covid-19", *Cogent Business & Management*, 8(1), 1870797, <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870797>
- Miniszterelnöki Kabinetiroda (2022), Nemzeti Digitalizációs Stratégia 2022-2030, <https://kormany.hu/dokumentumtar/nemzeti-digitalizacios-strategia-2022-2030> Letöltve: 2023.12.10.



- Neubauer, F., & Lank, A. G. (2016), *The family business: Its governance for sustainability*. Springer.
- Pentina, L., & Koh, A. C. (2012), "Exploring social media marketing strategies in SMEs", *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 7(4), 292-310. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2012.051613>
- Petrů, N., Kramoliš, J., & Stuchlík, P. (2020), "Marketing tools in the era of digitization and their use in practice by family and other businesses", *E & M Ekonomie a Management*, 23(1), 199–214. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-1-014>
- Poza, E. J. (2013), *Family business*. Cengage Learning.
- Rashid, S., & Ratten, V. (2020), "A dynamic capabilities approach for the survival of Pakistani family-owned business in the digital world", *Journal of Family Business Management*, 10(4), 373-387. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0082>
- Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J., & Parida, V. (2022), "Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization", *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100199. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100199>
- Rideg, A., Lukovszki, L., Varga, A. R., Sipos, N. (2022), "A magyar családi mikro-, kis-és középvállalatok erőforrásai és képességei", *Közgazdasági Szemle*, 69(6), 739-757. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.6.739>
- Saleh, H. (2020), "Enhance Small Medium Enterprise (Smes) Family Business In Malaysia Through E-Marketing Strategies", *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2).
- Salvato, C., & Aldrich, H. E. (2012), "“That’s Interesting!” in Family Business Research", *Family Business Review*, 25(2), 125-135.
- Saridakis, G., Lai, Y., Mohammed, A.-M., & Hansen, J.M. (2018), "Industry characteristics, stages of E-commerce communications, and entrepreneurs and SMEs revenue growth", *Technological Forecasting and Social Change*, 128, 56-66. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.017>
- Sasvári, P. L. (2014), A KKV-k Informatikai Infrastruktúrájának vizsgálata a Visegrádi országokban. *The Publications of the MultiScience - XXVIII. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference*. University of Miskolc, Miskolc, Paper-F17. ISBN 978-963-358-051-6
- Sharma, P. (2004), "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future", *Family Business Review*, 17(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Szerb, L., Csapi, V., Deutsch, N., Hornyák, M., Horváth, Á., Kruzslicz, F., Lányi, B., Márkus, G., Rác, G., Rappai, G. & Rideg, A. (2014), „Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata”, *Marketing és Management*, 48, Különszám, 3-21.
- Szerb L., Rideg A., Kruzslicz F., Márkus G., Lukovszki L., Krabatné Fehér Zs., Hornyák M., Horváth K. (2019), „Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és-elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban,” *RIERC kutatási beszámoló*, 1.
- Tantini, M. R. (2019), "Digitalization and Family Business: How Digital Technologies are Affecting the Innovation Process", Master Thesis, Università della Svizzera Italiana Lugano.
- Totth, G., Brávác, I., Harsányi, D., Pácsi, D., Szabó, Z. (2022), „Kihívások a hazai KKV szektor döntéshozatalában–Fókuszban az online kommunikációs megjelenés”, *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 5-12. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.01>
- Uhlner, L. M. (2006), "Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage", *Handbook of Research on Family Business*, 125, 144.
- Vélez-Bedoya, A. R., Mendoza-Saboyá, L. A., & Luna-Eraso, J. L. (2021), "Determination of Competitive Management Perception in Family Business Leaders Using Data Mining", In: *New Perspectives on Enterprise Decision-Making Applying Artificial Intelligence Techniques*, 435-462. Springer, Cham.
- Viswanathan, R., & Telukdarie, A. (2021), "A systems dynamics approach to SME digitalization", *Procedia Computer Science*, 180, 816-824. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.331>
- De Visscher, F. M., Mendoza, D. S., & Ward, J. L. (2011), *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*. Palgrave Macmillan.
- 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>

Kövi-Varga Róza Anna, tanársegéd  
varga.anna@ktk.pte.hu

Hornyák Miklós, PhD, adjunktus  
hornyakm@ktk.pte.hu

*Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar*

## **The online maturity of Hungarian small family enterprises in the light of competitiveness**

### **THE AIM OF THE PAPER**

The aim of the study is to examine the online presence of Hungarian small family businesses. It also aims to answer the research question of whether a higher level and more complex online presence has an impact on the competitiveness of family businesses. We would like to prove that small family businesses with their own websites and social media profiles are more competitive than their counterparts that do not use online opportunities.

### **METHODOLOGY**

For our empirical research, we used the results of the SME Competitiveness Research Group of PTE KTK. For this research, data from 738 Hungarian SMEs were analyzed. The dataset contains data on the online presence of 505 family SMEs in Hungary. To identify family nature, a firm-relationship network analysis was necessary, which was carried out using the OPTEN database. The results were used to construct a two-outcome variable that was used to categorize the companies under investigation. Analysis of variance and WebIndex methodology were used to determine the correlation between online presence and competitiveness levels.

### **MOST IMPORTANT RESULTS**

Less than half of the companies surveyed had a presence on a social media platform, and 25% had no or very rudimentary online presence. However, we found that the maturity categories were consistent with competitiveness. Thus, the maturity of small family businesses is positively related to their competitiveness. It should be stressed that no similar study has been conducted for domestic family firms; therefore, our research can be considered original.

### **RECOMMENDATIONS**

Moving small businesses into a higher online presence maturity category also brings about improvements in competitiveness and all its dimensions. It is also worthwhile to push small family businesses towards an online presence in certain industries, to make managers understand the importance of this, and to encourage them to create a corporate website or at least to use social media more effectively.

*Keywords:* family firms, digitalization, competitiveness, SMEs, digital maturity