

# **OTDK DOLGOZAT**

2015.

**A VIETNAMI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK VARÁZSEREJE  
MAGYARORSZÁGON**

Kézirat lezárása: 2014.12.14.

# Tartalom

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Előszó.....                                                                                                | 4  |
| 1. Kis- és közepes vállalkozások .....                                                                     | 5  |
| 1.1 KKV definíció.....                                                                                     | 5  |
| 1.2 A KKV-k jelentősége az európai gazdaságban .....                                                       | 5  |
| 1.3 A kis- és közepes méretű vállalkozások száma és összetétele, gazdasági jelentősége Magyarországon..... | 6  |
| 1.4 A családi vállalkozások jelentősége és definíciója.....                                                | 9  |
| 2. A családi vállalkozások vizsgálata a vietnámi vállalkozások példáján keresztül .....                    | 11 |
| 2.1 Jellemzők .....                                                                                        | 11 |
| 2.2 A primer kutatás módszertana.....                                                                      | 13 |
| 2.3 A primer és szekunder kutatások összevetése.....                                                       | 14 |
| 2.3.1. Familiness .....                                                                                    | 14 |
| 2.3.2 Élet ciklusok.....                                                                                   | 17 |
| 2.3.3 Megbízó-ügynök .....                                                                                 | 23 |
| 2.3.4 Rendszerelmélet .....                                                                                | 27 |
| 2.3.5 . A család befolyása az értékteremtésben.....                                                        | 33 |
| Összegzés .....                                                                                            | 36 |
| Internetes Források .....                                                                                  | 38 |
| Felhasznált Irodalom.....                                                                                  | 39 |
| Mellékletek.....                                                                                           | 41 |

## Előszó

A kis- és középvállalkozások a nemzetgazdaságban és foglalkoztatásban betöltött szerepük szerint kiemelt jelentőséggel bírnak, így helyi beágyazódásuk, társadalmi felelősségvállalásuk és képességük a hagyománynak az innovációval való ötvözésére mind-mind alátámasztják azt, hogy a vállalkozások és szakmai tudásuk átadása fontos szempont. Kutatásom középpontjában a Magyarországon a KKV szektorban szereplő vietnámi családi vállalkozások életpályája áll. Elsődleges fontosságúnak tartom, hogy többet és mélyebben megismerjük a fent említett vállalkozások életciklusát, működését és motivációját.

Fontosnak tartom továbbá, hogy részletesen feltárjam, milyen eszközökkel éltek a 2008-es válság idején a túlélés érdekében, sőt melyek azok a hasznos tulajdonságai, amelyeknek segítségével növekedni tudtak itt Magyarországon.

A dolgozat fő kérdésköre arra épül, hogyan tudták ezek a vállalkozások a fejlődést megvalósítani. Ha ugyanabban a környezetben működnek, mint magyar és egyéb tulajdonú vállalkozás társaik, akkor a vállalkozáson belül kell keresnem, mit tudnak ezek a vállalkozások. Hogyan lehetséges az, hogy egy pár (maximum 5) emberből álló csoport sikeres és életképes egy, a számukra teljesen ismeretlen környezetben úgy, hogy nem ismerik a helyi kultúrát, szokásokat, törvényi szabályzásokat?

# **1. Kis- és közepes vállalkozások**

## **1.1 KKV definíció**

A jelenlegi 28 tagállamból álló közösség a következő egységes pontok alapján definiálja a kis és középvállalkozásokat. (European Commission, 2005 )

- Mikrovállalkozásnak az számít, amely 10-nél kevesebb alkalmazottal rendelkezik, forgalma 2 millió Euro és a mérlegfőösszege 2 millió alatt van.
- Kisvállalkozás az a vállalkozás, amely minimum 10, de maximum 49 alkalmazottal rendelkezik, forgalma 10 millió Euro alatt van és a mérlegfőösszege kisebb, mint 10 millió Euro.
- Közepes vállalkozásként tartják számon azokat a vállalkozásokat, amik: 50-249 alkalmazottal rendelkeznek, forgalmuk nem nagyobb, mint 50 millió Euro és mérlegfőösszegük legfeljebb 50 millió Euro.

Az EU statisztikai rendszerében az állami önkormányzati tulajdonú cégek, valamint a mezőgazdasági vállalkozások (farmok) nem számítanak KKV-nak.

## **1.2 A KKV-k jelentősége az európai gazdaságban**

Az európai gazdaság motorját a mikro-, kis- illetve középmeretű vállalkozások jelentik. Ezek együttesen fontos szerepet játszanak munkahelyek teremtésében, mindazonáltal innovációt is teremtenek. Egy 2013-as tanulmány szerint az európai gazdaságban több mint 20 millió KKV van a piacon és mintegy 87 millió embert foglalkoztatnak ezek a vállalatok (amely körülbelül a versenyszféra 2/3-át teszi ki). Az Európai Unió hozzáadott értékének 58%-át ők állították elő. (Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, 2013)

A válság hatására az európai KKV-szektorban a vállalkozások volumene, jövedelemtermelése és a foglalkoztatottság jelentősen visszaesett (a KKV-szektorhoz viszonyítva a nagyvállalati szektor teljesítménycsökkenése még ennél is nagyobb volt). Függetlenül attól, hogy 2010-ben a jövedelemtermelés növekedésnek indult, ám a foglalkoztatási arány tovább csökkent.

| Vállalkozások aránya (%)            |      |              | Foglalkoztatottak (%) |              | Hozzáadott érték (%) |              | Magyarországon foglalkoztatottak létszám szerinti eloszlásban |
|-------------------------------------|------|--------------|-----------------------|--------------|----------------------|--------------|---------------------------------------------------------------|
|                                     | EU   | Magyarország | EU                    | Magyarország | EU                   | Magyarország | Magyarország                                                  |
| <b>Mikro-vállalkozások</b>          | 92,2 | 94,8         | 29,6                  | 36,5         | 21,2                 | 18,2         | 37-39%,                                                       |
| <b>Kis-vállalkozások</b>            | 6,5  | 4,4          | 20,6                  | 19,3         | 18,5                 | 15,9         | 17-19%,                                                       |
| <b>Közepes méretű vállalkozások</b> | 1,1  | 0,7          | 17,2                  | 16,9         | 18,4                 | 19,5         | 16-17%                                                        |
| <b>Nagyméretű vállalkozások</b>     | 0,2  | 0,1          | 32,6                  | 27,1         | 41,9                 | 46,2         |                                                               |

1. táblázat: A vállalkozások aránya, foglalkoztatási arány  
 Forrás: (Központi Statisztikai Hivatal, 2013) adatai alapján saját szerkesztés

Magyarországon a mikrovállalkozások száma a vállalkozásokon belül magasabb, mint az uniós átlag. Egy átlagos magyar KKV-ra az a jellemző, hogy kevesebb alkalmazottat foglalkoztat, viszont a magas száma miatt a foglalkoztatási hatás jelentős szerepet játszik a gazdaságban. Az uniós átlagra jellemző, hogy átlagosan 4,2 főt foglalkoztatnak, míg a magyarországi KKV-k átlaga mindössze csupán 3,1 fő. A mikrovállalkozásoknál (0-9 fős kategória) ez a szám 1,6; a kisvállalkozásoknál (10-49 fős kategória) 19,1 fő, míg a közepes vállalkozásoknál (50-249 fős kategória) átlagosan 97,9 fő a foglalkoztatottsági létszám. A nagyvállalkozások átlagosan 834,7 fővel dolgoznak. (SME Évkönyv, 2011) A bruttó hozzáadott értéket vizsgálva a mikro-, kis- valamint közepes vállalkozói KKV szektor hazai teljesítménye 5%-kal marad el az európai szektor teljesítményéhez képest. (2011-es adatok alapján) a KKV-k növekedését a magas adó, társadalombiztosítási terhek, a gazdasági szabályozás kiszámíthatatlansága, illetve a magas adminisztrációs terhek gátolják. Egy kérdőíves kutatás szerint a fent említett okok mellett, - feltehetően a válság hatására - a nem kielégítő kereslet volt az a tényező mely nagyban befolyásolta a növekedés mértékét a szektorban (Központi Statisztikai Hivatal, 2013)

### 1.3 A kis- és közepes méretű vállalkozások száma és összetétele, gazdasági jelentősége Magyarországon

2012. december 31-én összesen 961 847 vállalkozást regisztráltak Magyarországon. A létszám-kategóriák alapján 960 978 cég számít kis- és középvállalkozásnak és csupán 869

db legalább 250 főt foglalkoztató gazdasági szervezet számított nagyvállalatnak. 2011-hez képest a 250 fő alatti létszámmal rendelkező cégek száma 1,1%-kal csökkent.

Gazdálkodási forma szerint a regisztrált kisvállalkozások 41,9%-a kft<sup>1</sup>, 38,6%-a egyéni vállalkozás, 18%-a pedig Bt<sup>2</sup>. Majdnem minden harmadik kisvállalkozás legfeljebb csak egy főt foglalkoztató egyéni vállalkozás volt. (2012 végén a kisvállalkozások 96,7%-a már mikro-vállalkozás volt) A 10-49 fővel rendelkező regisztrált cégek száma 2002 óta 30 és 33 ezer között mozog, 2012-ben ez a szám 31,2 ezer volt. (Központi Statisztikai Hivatal, 2013)

2012 végén a regisztrált középvállalkozások száma 4678 volt, ez a KKV szektornak körülbelül 0,5%-a. A középvállalkozások háromnegyede kft formájában működött.

Gazdálkodási formák közül a legnagyobb részt az egyéni vállalkozások teszik ki (66%). A létszámnövekedéssel egyidejűleg megnőtt a társas vállalkozások aránya is. A szervezetméret növekedésével a kft-k és az Rt.-k aránya fokozatosan növekedett, ugyanakkor a Bt.-k a kisebb létszámú vállalkozások között képviselnek nagyobb arányt.

Minden egyes ágazatnak megvan a maga jellemzője, a domináns vállalat méretei ez által képviselnek egyfajta optimumot. (Központi Statisztikai Hivatal, 2013)

- A mikrovállalkozások által domináns ágazatok a kiskereskedelem az idegenforgalom és egyéb szolgáltatások.
- A kisvállalkozások az alábbi ágazatokban vannak jelen: kiadói tevékenységek, ruházati ipar, bőr és fa árucikkek gyártása.
- A közepes vállalkozások a következőkben játszanak óriási szerepet: élelmiszer- és feldolgozóipar, számítógépgyártás, közlekedés, műanyag ipar, textilipar, gépek és berendezések gyártása.

A kis- és középvállalkozások döntő többsége a belső piacra (kereskedelem, idegenforgalom és személyi szolgáltatásokra) specializálódik. Exportképességük a nagyvállalatokéhoz képes jóval szerényebb. Az Európai Unióba való belépéssel a KKV-k külpiazi szereplésének lehetőségei sokat javultak, bár e téren még mindig nagy tartalékokkal rendelkezik ez a szektor. Tevékenység tekintetében a mikro- és kisvállalkozások nagy része valamilyen közép- vagy nagyvállalathoz kötődik. Ez általában egy szállító - vevő kapcsolat, melyben a KKV-k anyagot vagy alkatrészt értékesítenek nagyobb partnereiknek; az efféle együttműködés egy-fajta függőséget is okozhat a KKV-

---

<sup>1</sup> Korlátolt felelősségű társaság

<sup>2</sup> Betéti társaság

knak. Ezt azzal tudnám magyarázni, hogy a nagyvállalatok könnyebben találnak új beszállítót maguknak, mint a kisvállalkozás új piacokat. (Gyulai, 2013)

Az együttműködés egy másik jellemző formája a nagyvállalat által kiszervezett szolgáltatások ellátása. A nagyvállalatok bizonyos munkaerő igényes szolgáltatásokat, tevékenységeket nem tudnak költséghatékonyan ellátni, így kénytelenek ezeket a tevékenységeket olyan cégekre bízni, melyek erre lettek szakosodva (takarítás, őrzés-védelem, könyvelés, stb.).

A KKV-szektor fejlődéséhez a foglalkoztatottságban játszott szerepük miatt is komoly nemzetgazdasági érdekek fűződnek, azonban növekedés szempontjából a magas adóterhek, a szükségtelenül bürokratikus adminisztrációs kötelezettségek, a megfelelően képzett munkaerő hiánya és egyes területeken a kapacitások korszerűtlensége gátolja a KKV szektort.

A KSH<sup>3</sup> 2013-as I-III negyedéves jelentése szerint az összes foglalkoztatott 72–74%-a dolgozott a kkv-szektorban kis- és középvállalkozásoknál. A foglalkoztatottak létszám kategória szerinti szerkezetében az összes foglalkoztatottból a mikrovállalkozások aránya 37-39%, a 10-49 fős kisvállalkozásoké 17-19%, a középvállalkozások aránya pedig 16-17 között mozgott<sup>4</sup>. A gazdasági válság időszakában a foglalkoztatottak aránya a KKV-szektorban kisebb mértékben visszaesett. De közel sem olyan mértékben, mint a nagyvállalati szektor esetében. A válságot követő időszakban jelentős javulás így érezhetően csak a nagyvállalatok körében történt. A foglalkoztatottak 90%-a az alábbi területen helyezkedett el: építőipar, ingatlan ügyletek, műszaki tevékenységek, oktatás, humán egészségügy, szociális ellátás.

Foglalkoztatottság szempontjából a mikro-vállalatok egyébként a legtöbb munkavállalót a kereskedelem, gépjárműjavítás, építőipar területeken foglalkoztattak. Az elmúlt öt évben a 10-49 fős kis-vállalkozásoknál munkát vállalók 25%-a kereskedelemben, gépjárműjavításban, 23%-a az iparban és valamivel több, mint 10%-a az építőiparban dolgozott. (Központi Statisztikai Hivatal, 2013)

2012. évi jelentés szerint a vállalkozások méretével együtt növekszik az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel nagysága is. 2012-ben a középvállalkozásoknál egy foglalkoztatottra átlagosan 36,2 millió Ft árbevétel jutott, míg kisvállalkozásoknál ez az érték elérte a 28,1 millió Ft átlagos árbevétel-termelő képességet. A 2012-es adatok szerint a KKV-szektor 6287 milliárd Ft értékben exportált terméket a külföldre, mely az összes

---

<sup>3</sup> Központi Statisztikai Hivatal

<sup>4</sup> 1-es táblázat

vállalkozás kivitelének 28%-át jelentette. A kis- és közepes vállalkozások exportárbevételének aránya 2001–2006-ban 22,2 és 23,2% közötti volt, 2008 óta viszont mindegyik évben legalább 25,3%-os volt. (Ezzel párhuzamosan az exportárbevétel nagysága – folyó áron – több mint háromszorosa lett.) (Központi Statisztikai Hivatal, 2013) A szektor alacsony exportteljesítményének oka, hogy a KKV-k egyrészt a helyi gazdaság működtetésében töltenek be fontos szerepet (főként a kis- és mikro-vállalkozások), másrészt pedig azért nem jelentős a beszállítói szerepük az exportorientált nagyvállalatok körében, mert nincs meg a kapacitásuk eme igények kielégítésére. Megállapítható tehát, hogy Magyarországon a mikro vállalkozások aránya túl magas és emiatt szerepük egy adott nemzetgazdaságon belül egyre jelentősebb lesz. A következő fejezetekben a KKV-szektor legnagyobb aránnyal rendelkező mikrovállalkozásokkal fogok foglalkozni azon belül is a családi-vállalkozásokkal.

#### **1.4 A családi vállalkozások jelentősége és definíciója**

A világ GDP-jének 70-90%-át a családi vállalkozások állítják elő, míg ugyanez az érték Magyarországon körülbelül 50-60% lehet. Idehaza a foglalkoztatottak több mint felének ők adnak munkát. (Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, 2013) A FFI<sup>5</sup> adatai szerint 2013-ban Európában a családi vállalkozások egy billió euro-nyi forgalmat generáltak, valamint több mint öt millió új munkahelyet teremtettek (40-50% a teljes foglalkoztatottságnak)(Marosi, 2014)

Napjainkban egy sikeres és hosszú életű családi vállalkozás<sup>6</sup> menedzselése nagy kihívást jelent a piacokon. Különösen nagy fejfájást okoz a mindenkori menedzsmennek a változó piaci igények kielégítése úgy, hogy ne mondjon ellent a család által lefektetett értékeknek egy olyan világban, melyben csökkenőben vannak a személyes és családi kapcsolatok értékei. Mégis elmondható az a tény, hogy a családi vállalkozások a legnagyobb szerepet képviselik a legtöbb ország gazdasági életében. (Irava, 2009)

A családi vállalkozásokra egyértelmű és egységes definíció nem született, így definiálhatjuk őket úgy, mint olyan vállalatok, amelyeknél egy család, illetve családi szövetség döntő befolyást gyakorol a vállalkozás fejlődésére. Az Európai Unió (2009-es) meghatározása szerint egy vállalkozás akkor számít családi vállalkozásnak, ha a céget alapító természetes személynek, vagy annak házastársa, szülei, gyerekei és egyéb

---

<sup>5</sup> Family Firm Institute, inc

<sup>6</sup> A világ legősibb szervezett gazdasági formája

leszármazottai (akik a vállalkozásban tulajdonrészt szereztek) kezében összpontosul a döntési jogok többsége. A döntési jogok többségét közvetlenül vagy közvetve gyakorolja, a vállalkozásban, az irányításában (menedzselésében) a család vagy annak rokonságában álló legalább egy tagja formálisan részt vesz.

A mennyiben a céget tőzsdén jegyzik, a vállalkozást alapító, vagy a céget megvásárló személy (esetleg családja) a részvények legalább 25%-ával (és így döntéshozatali joggal) rendelkezik. (European Commission, 2005 )

Egy másik nézet (Uhlener (2006)) a következőképp definiálja a családi vállalkozást: vér vagy házasság által a vállalat alapítójához kötődő emberek csoportja. Ennek függvényében a családi vállalat olyan vállalat, melyben a tulajdoni többség egy család kezében van és ugyanennek a családnak legalább két tagja tulajdonolja, és vagy irányítja együtt a céget.

Egy másik definíció szerint egy vállalkozás akkor családi vállalkozás, amikor a család szükségleteiből nővi ki magát és annak erősségeit, értékeit átvezetik a vállalkozás vezetési filozófiájába. Fő jellemzője, hogy két szociális rendszer a „család” és a „vállalat” egyszerre van jelen a „szervezet rendszerében”. (Málovics & Vajda, 2012) Emiatt két gyakori hiba alakulhat ki a rendszerben. Az „üzlet az első” halmazban a gazdasági érdekek dominálnak, és gyakran előfordulhat a családtagok közti versengés illetve a családi intimitás elvesztése. A másik pedig a „Család az első” halmaz melyben előfordul a hozzá nem értő, nem alkalmas családtag szerephez jutása, üzleti kapcsolatok, kommunikáció aláásása és a döntéshozatal hatékonyságát elveszítheti a vállalat. Megfelelő irányítással megerősíthetik a bizalmat a tagok egymást közt, így erős lesz az elkötelezettség és nagyobb az üzleti hatékonyság. Induláskor a legtöbb esetben a családi vállalkozások saját erőforrásokat használnak, ami lehet családon belüli megtakarítások, anyagi és nem anyagi jellegű források (tudás, tapasztalat, tőke, munkaerő). Idővel, ahogyan növekszik a vállalkozás, úgy nő a vagyoni szerkezetben a külső források aránya is.

## **2. A családi vállalkozások vizsgálata a vietnámi vállalkozások példáján keresztül**

### **2.1 Jellemzők**

A rendszerváltás után Magyarországon megszűnő vízum kényszernek köszönhetően megnyílt egy új piac a kínai vállalkozók számára amelyek következményeként sikerült a magyar textil, majd később a játékipacon monopóliumot szerezniük. A kínai vállalkozók példáján felbuzdulva megindultak a vietnámi vállalkozók is Magyarországra szerencsét próbálni. Az idő folyamán felismerték, hogy nincsenek, nem léphetnek versenyre az addigra már letelepült, megerősödött kínai vállalkozásokkal.

A gyors meggazdagodás érdekében ezért új még „*érintetlen*” piacra volt szükségük és a megoldás a háztartási termékek illetve a parfüméria, (valamint az illegális dohányáru) volt. Mára a piaci részesedés szempontjából a vietnámi tulajdonú családi vállalkozás birtokolják ezeket a piacokat. Mielőtt Magyarország tagja lett volna a Shengeni övezetnek a vietnámi vállalkozók csak kiskereskedőként működtek a magyar piacokon. A Shengeni övezetbe való belépés előtt Magyarországon csak nagyon kevés vállalkozásnak sikerült betölteni a beszállítói szerepet a Magyar, környező országok piacain. 2007- után amikor Magyarország tagja lett a Shengeni övezetnek egyszerűbb lett az együttműködés a közeli országokkal (Lengyelország, Szlovákia, Olaszország, Törökország sőt egyes vállalkozásnak még a Kínában lévő gyárakkal is van közvetlen kapcsolatuk) gazdálkodó vállalkozásokkal és a megnövekedett a piaci igények miatt a kiskereskedőkből beszállítókká váltak Magyarországon. A tulajdonosok szerint a vállalkozásuk bevételeinek 70-75%-át nagykereskedésből származik. Sőt, az idő folyamán egyes vietnámi vállalkozásoknak sikerült beszállítóivá válniuk néhány itteni nagyobb üzletláncoknak, mint például a Metro és a CBA.

Minden családnak megvan a saját értékrendje, amire építik a vállalkozásukat a következő generációknak, ezen értékek pedig befolyásolják a cég működését, szervezeti kultúráját. A döntő tényezők a családi vállalkozásokban az alapító tulajdonosok, melyek értékei észrevehetően jelent van a vállalkozás működésében, mind a belső folyamatokban és külső partnerségben. A vállalkozók siker éhsége megtalálható és meghatározó tényező a valós piacon, és ez az egyik leggyakrabban említett célértékük. (Marosi, 2014)

Általánosságban egy családi vállalkozásban a leggyakrabban használt érték a felelősség vállalás, bátorság, őszinteség, függetlenség, és kemény munka és ezek az értékeket adják át

utódaiknak a vállalkozók. Ezért fontos egy családi vállalkozás számára fontos a családi érték, ezeket az értékeket idővel az utódok átveszik és követik azt az életük során ezeket az értékeket. Ez határozza meg a viselkedési stílusokat az iskolában, a tanulmányaikkal való hozzá állásukat. Ezeket az értékeket az utódok nem csak az iskolákban alkalmazzák, hanem az élet más területein is további társadalmi kapcsolatokban is, mint például a jövőbeli munka helyén, saját családjában. A családi vállalkozásokban ezen értékek egyszerre jelen vannak külön vagy akár párhuzamosan.

Ha összevetem a családi és nem családi vállalkozásokat eddigi, tapasztalataim alapján úgy gondolom, hogy a családi vállalkozások üzleti stratégiájában az *állandóság, folyamatosság nagyobb hangsúlyt kap a döntéshozatalban*. Egy nem családi vállalkozás stratégiájában ezzel szemben a minél hamarabb történő érték maximalizálás a cél.

Ennek köszönhetően a családi vállalkozások inkább arra törekednek, hogy minél nagyobb elismerésre tegyenek szert környezetükben és általában inkább csak alkalmazkodnak a piaci igényekhez, elvárásokhoz. A „menedzsment” kis lépesenként, de folyamatos fejlesztésében hisznek, ezzel is csökkentve a kockázati tényezőt.

A vállalkozás *konstrukciója alapján sokkal jellemzőbb rájuk a dolgozói tulajdonon alapuló gondolkodás*, mivel a tulajdonos a saját tőkéjével és jövedelmével gazdálkodik, így az üzlet megítélése az ő szempontjából egyfajta szocializációs helységnek is tekinthető, ahol nem csak potenciális üzlettársakkal vannak kapcsolatban, de legtöbb esetben személyes ismerőse, vagy akár jó barátja is lehet a másik fél.

*Az irányítás szempontjából, mivel a legtöbb esetben a munkavállaló a család egyik tagja*, ezért sokkal gondoskodóbbak, körültekintőbbek a tulajdonosok a betanításnál, illetve a mindennapi tevékenységekben.

Viszont ezeknél a vállalatoknál egyfajta megkülönböztetés is tetten érhető a nem családtagok irányában. A gondoskodás itt is megfigyelhető, de csak nagyon kevés bizalmat kapnak a tulajdonostól és folyamatos megfigyelés alatt állnak ezek a munkavállalók. Mindkét esetben elmondható, hogy elvárt tulajdonság a pontosság és a vevő orientált viselkedési stílus.

Mint már említettem, a család a vállalkozásokra jellemző a dolgozói tulajdonon alapuló gondolkodás, és mint olyan, a saját tőkéjét és jövedelmét teszi kockára. Kutatásomban a Magyarországon működő vietnámi családi vállalkozásokat vizsgálom. Mivel ők egy idegen országban gazdálkodnak, *amelybe érkezve nem ismerik, későbbi is csak lépésenként tanulják a kultúrát, nyelvet és helyi törvényeket, így nem csak pénzübeli értékeit, hanem családja biztonságát is kockára teszik a tulajdonosok, emiatt még fokozottabban jelentkezik*

*maximális az elkötelezettség a vállalkozással szemben* (nem csupán a tulajdonos részéről, de családja bármely tagja esetében is. Úgy vélem, gondolataimat alátámasztja Kachaner (2012) tanulmánya mely szerint azért teljesítenek jobban a családi vállalkozások, mert legyen akár jó idő, akár rossz, ők takarékoskodnak, korlátozzák a tőkekiadásokat. Alacsonyan tartják az adósság állományt.

*A vietnámi vállalkozások esetében a nagymértékben a nyelvi nehézségek, illetve törvényi lehetőségek determináltsága miatt jelentkező problémák ellenére mégis képesek nemzetközi kapcsolatokat kiépíteni, a szomszédos országokkal (Románia, Csehország, Lengyelország, Szlovákia), sőt Törökországgal is. Az esetleges utódokat már nagyon fiatal koruk óta megismertetik a vállalat működéséhez és a hatékony működtetéshez szükséges munka morállal.* (Kachaner, 2012)

## 2.2 A primer kutatás módszertana

A valós piaci környezet vizsgálatához úgy vélem nélkülözhetetlen a kvalitatív módszerekkel való munka és egy ilyen típusú kutatás eredményeinek minőségét nagyban meghatározza az adatfelvétel minősége és megértés szintje. Mivel a kapcsolat felvételnél előny jelentett számomra a vietnámi nyelv ismerete így a vizsgálataimat az itteni vietnámi tulajdonú családi vállalkozásokban folytattam.

A mélyinterjúkat 2014 nyarán bonyolítottam le. Összesen tíz vállalkozás tulajdonosát/vezetőjét kerestem fel és tettem fel a kérdéseimet a vizsgált témában. Ezek a vállalkozások 1985 és 1997 között jöttek létre. A Válaszadók között van, aki korábbi tanulmányait Magyarországon végezte (4), de az esetek túlnyomó részében inkább családi kapcsolatnak köszönhetően jöttek Magyarországra<sup>7</sup>. A továbbiakban az egyszerűség és a könnyebb beazonosíthatóság érdekében a szövegközi hivatkozásban az interjúalanyok kódjait alkalmazom.

| Azonosító Kód | Interjú Alany   | Munkakör   | Régió    | Üzletág        | Létszám |
|---------------|-----------------|------------|----------|----------------|---------|
| 1             | P T. T (nő)     | Tulajdonos | Budapest | Ajándékbolt    | 2       |
| 2             | D. D. T (férfi) | Tulajdonos | Budapest | Ruházat        | 2       |
| 3             | D.T.A (nő)      | Üzlettárs  | Budapest | Ruházat        | 3       |
| 4             | H. D (férfi)    | Tulajdonos | Budapest | Műszaki Cikkek | 2       |
| 5             | V. D (nő)       | Tulajdonos | Budapest | Ruházat        | 3       |
| 6             | N. P. O (nő)    | Üzlettárs  | Budapest | Turisztika     | 2       |

<sup>7</sup> A vállalkozásindításon kívül némelyeknek itt sikerült családot alapítaniuk, áttelepíteni családját

|    |                 |            |          |                   |   |
|----|-----------------|------------|----------|-------------------|---|
| 7  | P. H (nő)       | Üzlettárs  | Budapest | Ruházat           | 3 |
| 8  | T. D (férfi)    | Tulajdonos | Budapest | Étterem           | 2 |
| 9  | T. D. T (férfi) | Tulajdonos | Budapest | Ruházat           | 3 |
| 10 | L.D.T           | Tulajdonos | Budapest | Háztartási cikkek | 1 |

2. táblázat: Interjú alanyok csoportosítása  
 Forrás: Saját primer kutatás adatai alapján szerkesztés

A továbbiakban a családi vállalkozások szakirodalomban található elméleti megközelítések (erőforrás alapú, életciklus, megbízó ügynök, rendszer elméletek) szerinti bontásban vetem össze a primer és szekunder kutatásaim eredményeit. Úgy vélem ezek a megközelítések jó alapot szolgáltatnak a vállalkozások életpályáinak bemutatására (honnan, hogyan és melyek azok a motivációs tényezők, ami miatt elkezdte vállalkozását az interjú alanyok, hogyan tudja a már működő vállalkozását fenntartani, növelni és melyek azok a tulajdonságok, ami piaci előnyt jelent számukra a többi vállalkozással szemben).

## 2.3 A primer és szekunder kutatások összevetése

### 2.3.1. Familiness

#### 2.3.1.1 Elméleti megközelítés

A családi vállalkozásokban jellemző a materizálható, illetve az egyedi erőforrások<sup>8</sup> együttesének a keveréke, amely a család, családtagok és a vállalkozás környezetének a kölcsönhatásából keletkezik<sup>9</sup>, ezek az egyedi képességek biztosíthatják a hosszú távú piaci előnyt egy adott cégnek. Irava (2009) kutatása alapján a Familiness a következő elemekből áll:

- reputáció,
- tapasztalat,
- megérzés és tudás,
- döntéshozatali képesség,
- kapcsolatok.

Ezeket az elemeket három fő kategóriába sorolhatjuk: humán, szervezeti és folyamat erőforrás.

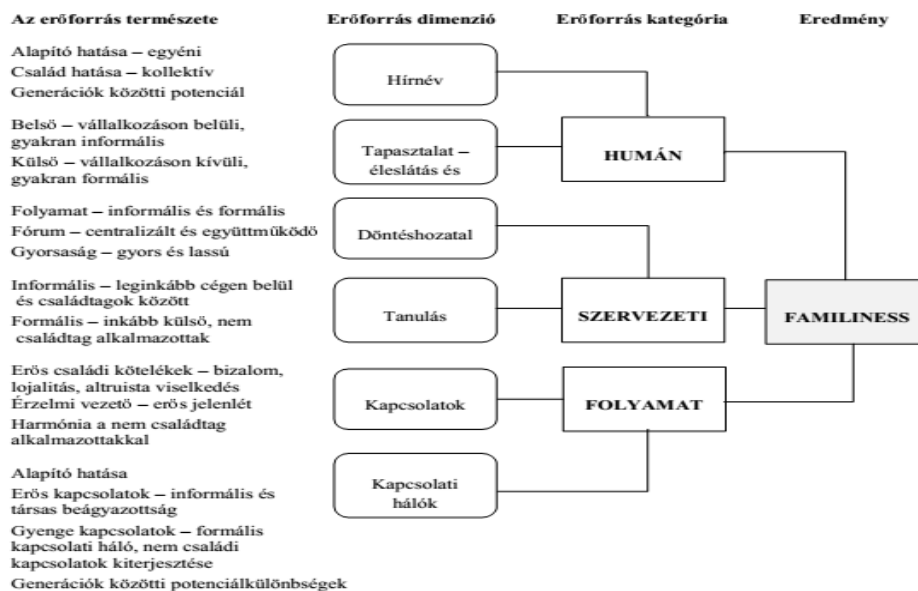
**Humán erőforrás:** alapító, vagy a család a hírneve, tapasztalatok, kapcsolati rendszer és kockázatviselési képesség.

<sup>8</sup> Ideológia, tulajdonosok hatalma, kultúra, vállalkozói értékek és motiváció, tulajdonosi elkötelezettség, irányítás.

<sup>9</sup> familiness

**Szervezeti erőforrás:** döntéshozatal (milyen gyorsan hozzák meg a döntést), tanulási képesség (milyen gyorsan tudnak felismerni lehetőségeket és alkalmazkodni azokhoz).

**Folyamat erőforrás:** kapcsolatok, kapcsolati hálók.



1. ábra: Familiness erőforrás modellje  
Forrás: (Marosi, 2014), 30. old

A család, mint rendszer fő feladata az, hogy az erőforrásokat és képességeket azonosítsa és hasznosítsa az értékteremtés folyamatában Habbershon (2009) tanulmánya szerint egy vállalkozás korlátainak elemzése és az erőforrásokhoz való illesztés képes megmutatni azt, hogyan tud a családi vállalkozás familiness-t alkotni és általa versenyelőnyt szerezni a piacon. A külső környezettel való összevetés után felmérhetjük, hogy mennyire kell megváltoztatni erőforrásaink összetételét, és ha szükséges, akkor új stratégiát felállítani. A szerző páros vállalkozó családoknak tekintik azon családokat, amelyek vállalkozásuk működtetése során arra törekkenek, hogy biztosítani tudják a jelenlegi és jövőbeli generációk jólétét. A vállalkozó családok esetében a legnagyobb kihívást az jelenti, hogy azonosítsák a családhoz kapcsolható azon erőforrásokat és képességeket, amelyek a jövedelmezőség alapjául szolgálnak. Egy másik nézet szerint (RBV<sup>10</sup>) a vállalat belső erőforrásai és képességei heterogén jellegűek és ez a heterogenitás jelent különbséget, mely egyúttal piaci előnyt is biztosít. RBV, mint elméleti alap a családi vállalkozások

<sup>10</sup> Resource-based view

erőforrásainak heterogenitásában, a család vállalkozásában részt vevő tagoknak a vállalkozás témájának kifejtésében nyújt segítséget. (Irava, 2009)

Emiatt a családi vállalkozásokra jellemző az ún. familiness megléte, azaz egyedi erőforrások (ideológia, a tulajdonosok hatalma, kultúra, a vállalkozói értékek és motiváció, generációs elkötelezettségek és megállapodások, kormányzás) együttese, amely a család, a családtagok és a vállalkozás rendszerének kölcsönhatásából keletkezik. Megfelelő menedzsmenttel ezek az erőforrások a vállalkozás egyediségét és hosszú távú versenyelőnyt biztosítanak a vállalkozás számára. A modell központi elemét az erőforrások sajátos halmaza, a familiness jelenti.

A családok fő feladata az, hogy a család és a vállalkozás elérje a kívánt teljesítményt és ennek érdekében hasznosítsa a vállalat erőforrásait, képességeit, ezzel teremtve meg a következő generáció anyagi biztonságát.

#### **2.3.1.2. A vietnámi vállalkozásoknál tapasztaltak**

A (2) vállalkozó esetében az alapítás szakaszában a tapasztalatai, tanulmányai és kapcsolati tőkéjének köszönhetően fölismerete a piaci rést ahol be tudtak törni. Fő szempontja a vállalkozásalapításnál a következők voltak: *a lehető leggyorsabban, legbiztonságosabb módon a lehető legnagyobb pénzmennyiséget megszerezni a családnak, vállalkozásnak* (2) Ennek érdekében a család összes erőforrását (egyenként a humán és a pénzügyi) befektette a vállalkozásba, kialakítva ezzel egy stabil háttérkörnyezetet, közös cél és közel azonos érdekeltségi szintnek köszönhetően a tanulási fázis minimális volt. A törvény illetve könyvviteli feladatokkal kapcsolatos problémákat kihelyezi az erre specializálódott az Ő anyja nyelvén beszélő (ami esetünkben vietnámiul) külsős személyzetnek.

*A közös tőkéből adódóan a vállalkozónak az üzemeltetés minden pillanatában érződik az otthonról hozott értékrendszer, amivel működteti vállalkozását.*

Bármilyen stratégiai döntéshozatalnál vagy változtatásnál a vállalkozóban a következő kérdések fogalmazódnak meg:

- „Megfelelő anyagi szinten van-e a család?”
- „Milyen gyorsan lehet így magas jövedelemre szert tenni?”
- „Rendelkezik-e a család azzal a tőke mennyiséggel amivel kivitelezni tudja az ilyen típusú befektetést?”
- „Ezzel a változtatással elképzelhető, hogy a család eléri a kívánt anyagi helyzetet?”

- „*Bukás esetén mekkora és milyen hatása lesz a család anyagai helyzetére?*”
- „*Egyetért-e mindenki ezzel a változtatással, ha nem akkor miért illetve, hogyan lehet meggyőzni?*”
- „*Probléma esetén mennyire veszélyezteti ez a család jólétét?*”

Az eredeti folyamat szerint a vállalkozás feltárja lehetőségeit, abból alkot egy familiness-t, majd a meglévő tudás alapján realizálja, hogy van-e versenyelőnye vagy sem vállalkozásának és ez alapján dönt a stratégiáról. A vietnami tulajdonú vállalkozások körében végzett megfigyeléseim során arra a következtetésre jutottam, hogy egy valós helyzetben a tulajdonosoknak, függetlenül attól, hogy tudatában vannak-e azzal, hogy versenyelőnyük van-e vagy sem (gyakran nincsenek is meg a szükséges ismeretek vagy a kapacitás ahhoz, hogy különböző megfigyeléseket, statisztikai adatokat vizsgáljanak) mégis döntéseket kell hozniuk a stratégia lehetséges változtatásaival kapcsolatban. Elsődlegesen tehát intuíciós képességre, kockázatviselési hajlandóságára kell, hogy hagyatkozzanak a stratégiájával kapcsolatos döntések meghozatalnál. Csak így tudnak versenyelőnyt szerezni a konkurens vállalkozókkal szemben. A megfigyeléseim alapján elmondható, hogy a család mint intézmény egy fajta erőforrás központként funkcionál a vállalat mögött, ők *pumpálják* a vállalkozásba az anyagi tőkét, humán erőforrást.

Továbbá igaz az itteni vietnámi vállalkozókra, hogy a *gyors vagyon szerzése érdekében keresik (egy bizonyos szintig) a kockázatot*. A kockázatkezelés a vállalkozók esetében azt jelenti, hogy olyan kockázatot vállalnak, melynek várható nyeresége többszörösen meghaladja a várható veszteség mértékét. Minél nagyobb a kockázat, annál nagyobb a nyereségelvárása a vállalkozónak. (Vecsenyi, 2009) Általános szabályként az legnagyobb hasznosságot ígérő befektetést kell választani, és a kockázatkedvelő befektetőkre igaz, hogy annál nagyobb a befektetés haszna ( $N$ ), minél nagyobb a várható érték ( $\mu$ ). (Schmalen, 2002)

## 2.3.2 Élet ciklusok

### 2.3.2.1. Elméleti, megközelítés

Az elmélet alapszemlélete szerint a családi vállalkozást meghatározó rendszerek mindegyike egy fajtafejlődésen (fejlődési szakaszokon) megy keresztül. A különböző rendszerek más és más fejlődési szakaszaiban vannak és ezeknek a szakaszoknak az életciklus görbén eltérő jellemzőkkel rendelkezik, emiatt különböző problémák,

feladatokkal, kihívásoknak kell, hogy megfeleljenek. A fejlődés lehet folyamatos vagy ugrásszerű, és a különböző dimenziók kritikus állomásai lényeges hatással lehetnek a családi vállalkozásra. Ez a modell a következő dimenziókból áll:

- ❖ Család,
- ❖ Vállalkozás,
- ❖ Tulajdonlás-. (Marosi, 2014)

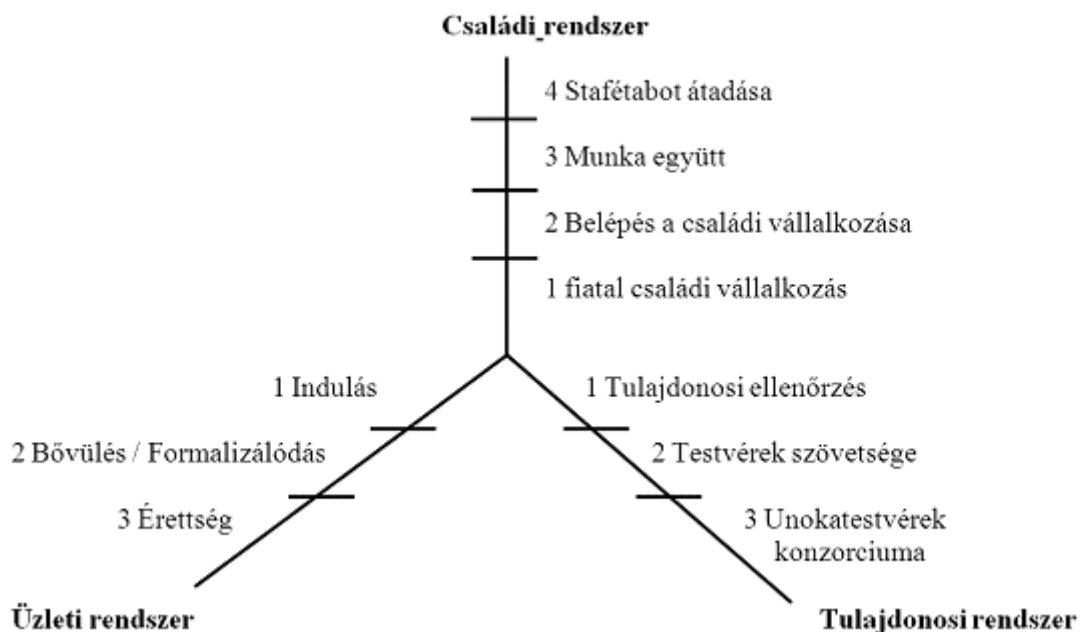
A család dimenziójában: A vietnámi családi vállalkozások esetében a család, mint kapcsolati rendszerben a testvér, szülők és gyermekek „alegységek” tartoznak bele, házastársak a legtöbb esetben inkább *egy bizalmas külsős szerepet kapnak a vállalkozásban*. A Rendszer bármelyik szakaszára elmondható, hogy az intenzív munka jellemzi, amely jól tükrözi az értékrendet és gondolkodásmódot, amely egyben erőforrást is jelent számukra (*„Bármelyik pillanatban, mely nem a munkával van eltöltve lehetőséget ad a konkurensnek, hogy megszerezzék az ügyfeleiket”*) (1)

Annak érdekében, hogy ez ne forduljon, elő a tulajdonos bevonja a fiatalabb családtagokat, ezzel ösztönösen képzik a családtagokat és egy fajta karriertervezés is életbe lép mely hatással bír a később jelentkező átalakulási folyamatokhoz.

Létfontosságú a közös munka a tapasztalatok, kapcsolatok, az életben maradáshoz szükséges tudások bemutatása és átadása így lesz képes a fiatalabb családtagok (az esetek többségében ők az utódai is az alapítónak) az önálló munkára. Végezetül pedig az utód kiválasztása, (ha egyáltalán megtörténik), visszavonulása után sem adja át a tulajdonos a teljes hatalmat a következő vezetőnek.

Az üzlet dimenziójában az első ponton van az indulás, a megalakulás és a túlélés szakasza, az alapító központi, döntéshozatali szerepet játszik a vállalkozásban (őt fogják megismerni a konkurencia illetve jövőbeli partnerek, beszállítók). Szervezeti struktúra, mint olyan nem létezik vagy csak minimálisan jellemző. E tekintetben a családon belüli erőviszonyok megmaradnak, a családfő kezében van a döntéshozatali jog ez a vállalkozás későbbi szakaszaira is jellemző lesz.

Az érettség szakaszában, ha elég erős már a vállalkozás és szükségét érzi a családtagok, akkor felmerülhet a szétválás és az eddig nem vezető szerepet bíró családtagok létrehozhatják a saját üzletét és önálló szervezetként működhetnek tovább a piacon.



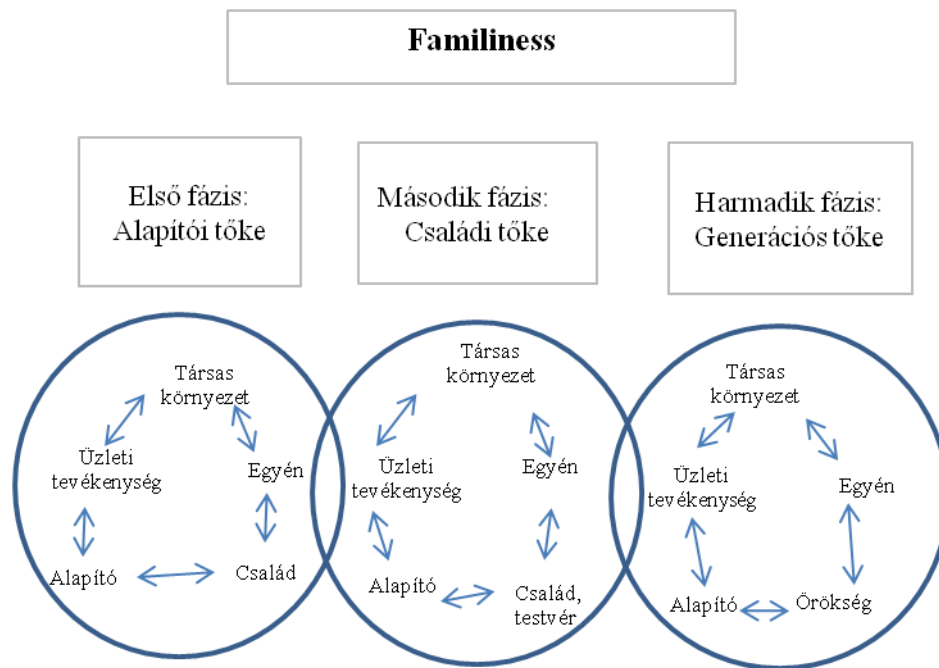
2. ábra: A családi vállalkozás háromdimenziós modellje  
Forrás: (Marosi, 2014)

A tulajdonlás dimenzióban a tulajdonos kezében van a teljes irányítás és ellenőrzés beleértve a kultúrát, a stratégiát és az értékek meghatározása is és ez végig megy a vállalkozás kezdeti fázisától egészen a „szétbomlásig”.

A későbbi szakaszokban a pénzügyi elvárások megváltoznak a vállalkozással szemben. Az általam vizsgált vállalkozások többsége kényszerből alakult ki és fejlődés miatt ugyan belépnek a vállalkozásba a családtagok, de a vállalkozás átadása illetve a hatalom átadás, mint folyamat nem történik, sőt nem is foglalkoznak az utódlással kapcsolatos kérdésekkel. („Addig dolgozok, ameddig fizikailag képes vagyok rá”) (8)

E miatt a szemlélet miatt nagyon ritkán akadnak olyan vállalkozások, melyek tovább tudnak fennmaradni a második generációig. Más részről pedig a tulajdonosok fõn akarják, tartani a- pénzügyi döntésekkel kapcsolatos függetlenségüket.

Egy másik elmélet szerint a családi vállalkozások fejlődésének három fő fázisa lehetséges lásd 2. ábra. Látható, hogy az első fázisban az alapító létrehozza a vállalkozást, egyéni tőkéjéből fölépíti kapcsolatát az üzletággal, illetve a család többi tagjával. A második fázisban bevonja a család többi tagját, illetve annak tőkéjét a fejlődés érdekében, míg végezetül a harmadik szakaszban a stabil működtetés fenntartásával és az utódlással kapcsolatos kérdésekkel foglalkozik az alapító. (Venter, 2007)



3. ábra: A családi vállalkozás fejlődésének fázisai  
 Forrás: (Venter, 2007) jegyzete alapján saját szerkesztés

Az első fázisban egy kölcsönös kapcsolat alakul ki az alapító és a család, egyének, üzlet, és a társadalmi környezet között. Siker esetén ez a kapcsolat hozza létre az „alapító tőkét”, a vállalkozás megkülönböztethetővé válik, ez pedig hatással van az utódokra egy esetleges csatlakozás reményében. Ezt a kapcsolatot a környezettel Hoelscher társadalmi tőkének nevezte el. Hoelscher (2002) szerint a társadalmi kapcsolat a családi vállalkozások tagjainak kapcsolata az adott gazdasági környezetükben, mely a különböző capital found formák létrejöttét eredményezi a családi vállalkozásokban.

A második fázisban az „alapító tőke” átalakul, kibővül „családi tőkévé”, emellett a vállalkozás és az egyén befolyása növekedésnek indul a helyi piacon, nem mellékesen szélesebb ismertségre tesz szert az adott üzletágban. A „családi tőke” szétválasztása az „alapító tőkétől” lehetővé teszi a vállalkozásnak, hogy a harmadik fázisba léphessen.

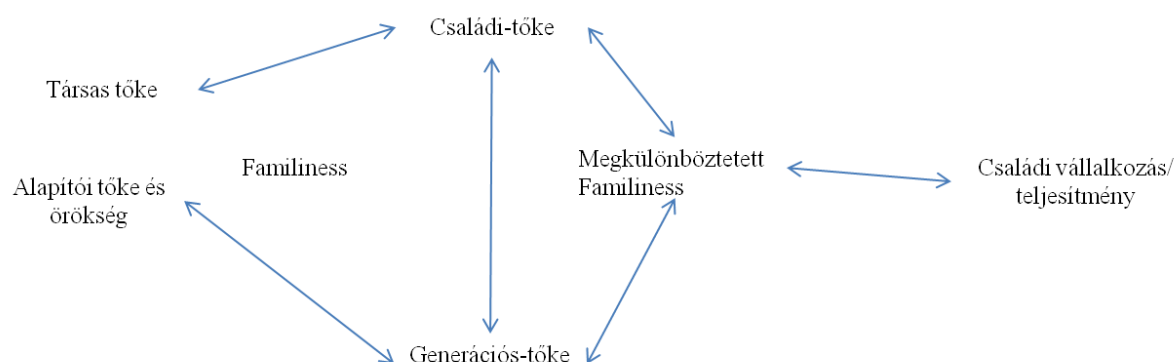
A harmadik lépésben kialakul a „generációs tőke”, ami a tulajdonos öröksége és a családi tőke összehangolásának eredménye.

Venter (2007) úgy véli, hogy a családi vállalkozás minden generációs szakaszát kihívás elé állítja a saját világnézete, elképzelése és stratégiája.

A tulajdonosi család megléte egyaránt jelenthet lehetőséget (előnyt) vagy hátrányt a családi vállalkozásoknak, emiatt a tulajdonosoknak egyaránt foglalkozniuk kell a „proximity-

vel<sup>11</sup>” és a családi identitással<sup>12</sup> annak érdekében, hogy egy több generáción átívelő vállalkozás lehessen.

A családtagok részvétele a családi vállalkozásban segíti a hagyományok beépítését az üzleti tevékenységekben, mely nagyban segít-(het ha van) az utódlással kapcsolatos tervek készítésében.



4. ábra: A családi vállalkozás üzleti teljesítménye  
Forrás: (Venter, 2007) jegyzete alapján saját szerkesztés

### 2.3.2.2. Vietnámi vállalkozásoknál tapasztaltak

Venter elméletéhez hasonlóan én is három fő fázisra osztottam a fejlődési ciklusokat egy családi vállalkozás életében, az alapítási fázisnál fontosnak tartottam megemlíteni a motivációt, hogy miért is akarna bárki családi vállalkozást indítani. Ezzel kapcsolatban a következőkre jutottam; illetve gondolataimat alátámasztja a miskolci egyetem vállalkozás állapítás és vállalkozóvá válással kapcsolatos tanulmánya. (Miklós, 2011)

Alapítási fázisban az általam vizsgált vállalkozások alapítói a következő tényezők, problémák miatt döntöttek úgy, hogy vállalkozást indítanak (itt Magyarországon):

- „Függetlenségre, szabadságra vágyott, meg akarta valósítani az álmait” (6)
- „Pénzre volt szüksége és úgy vélte vállalkozóként szert tehet rá” (1)
- „Piaci lehetőséget észlelt és volt olyan családi, baráti kapcsolata, melynek segítségével piacképessé válhatott” (2)
- „Számlaképes legyen (Jobb élet reménye)” (4)
- „Mások tapasztalatai alapján úgy gondolta, hogy neki is sikerülhet” (1)

<sup>11</sup> Erősségei: mélyreható és teljes körű ismeretek az üzleti tevékenységben, erős érdekltség a vállalkozás pénzügyi sikereivel kapcsolatban.

Veszélyek: Nem elég képzett és kompetens a döntéshozó, egyéni szinten túlzott a pénzügyi érdekltség

<sup>12</sup> Erősségei: Személyes referencia, család által elfogadott értékek

Veszélyek: A családi elvek korlátozó tényezővé válhatnak az üzleti lehetőségek kiaknázásában, habár ezen értékek nem támogatják az üzleti tevékenységeket.

Az itteni (vietnámi) vállalkozások többsége úgy jött létre, hogy az alapító és családjának anyagi nehézséggel küszködött (nem volt pénze az alapvető élelmiszerekre, munkanélküli volt) és ezen változtatni akart. A környezetében a család és mások tapasztalatai alapján úgy gondolták, hogy ez egy lehetőség a jobb élet eléréséhez. Jellemzően itt. Magyarországon volt valamilyen típusú kapcsolat, ami lehet családi, baráti vagy a kettő együttese, mely lehetővé tette az itteni piacra való belépést). Venter első fázisához képest itt az alapító a családi tőke, és vagy a családtagok segítségével hoztak létre egy családi vállalkozást, Esetünkben nem kellett még pluszban a családtagokat meggyőzni arról, hogy csatlakozzanak a vállalkozáshoz, mivel „a családban mindenki a sajátjának tekinti ezeket a vállalkozásokat”. A tanulási fázis, gazdaságos működtetésről az (1) válaszadó szavaival élve

*„A tanulási fázis, mint olyan nem létezik. Körülbelül egy hét tanulási idő volt a vállalkozónak, hogy megtanuljon alkalmazkodni környezetéhez illetve a jövedelmező működtetéshez szükséges tapasztalatokat elsajátítsa. Abból áll az egész folyamat, hogy körbe vezetek a piacon, hogy mit merre lehet találni, milyen alapvető szokások kell az értékesítéshez és aztán hajrá”.*

Második fázisban, ha a vállalkozás már eléggé megerősödött, akkor a tapasztalataim alapján megtörténik a különválás a családtagok között. Itt egy érdekes kontraszt látható az első fázishoz képest. Itt már más motiváció vezérli a tulajdonost, hogy megvalósíthassa álmait és az elérésükhöz szükséges döntés meghozatalában teljes függetlenséget érheszen el. Venter modelljéhez hasonlóan a vállalkozó ebben a fázisban szerzi meg magának a „hírnevet”, baráti kapcsolatot és üzleti partnereit magának. A családi vállalkozás fejlődéséhez ez a három tényező nélkülözhetetlen elem, ezek segítségével válik a vállalkozás kiskereskedőből nagykereskedővé.

Az első fázisnál arra a következtetésre jutottam, hogy mindenki a sajátjának tekinti a vállalkozást és vagyonukat a közösbe adják, mind az alapításhoz, mind a működtetéshez, ennek ellenére *nem jellemző rájuk a hálózatosítás, inkább a közös vagyon felosztását preferálták* a válaszadók és mindenki abból a tőkéből saját vállalkozását üzemelteti. Felvetődik a kérdés, hogy ez minek tulajdonítható? Úgy vélem ennek hátérben több tényező is szerepet játszik (a teljes hatalomhoz jutás<sup>13</sup>, a versenyszellem (A Vietnámi kultúrából indulva (családon belül és kívül is) már gyerekkoruk óta hatalmas

---

<sup>13</sup> Vállalat pénzügyi stratégiáját, profilját egyedül meghatározhatja beleszólás nélkül, bevétel egészét magának tudhatja.

versenyhelyzetbe kényszeríti az ott nevelkedő gyerekeket. „Az ottani társadalomban alapvető elvárás, hogy sok mindenben jó légy és mellette valamilyen területen a „környezeteden” belül (*a család, család ismeretségi körében*) a legjobb legyél. Ha ezeknek a feltételeknek nem tudsz megfelelni akkor az adott személy befolyása a családon belül szinte nulla.) Ezek mellett a gazdaságilag „önálló” szervezté válás is egy fő szempont.

Végezetül a harmadik fázisban, amennyiben van az alapítóban hajlandóság, olyan stabil anyagi környezetet alakít ki, hogy az utódnak nyugodtan tovább adhatja a vállalatát. (*Magyarországon az általam vizsgált vállalkozókra ez nem jellemző.* Mást karriert képzelnek el az utódoknak, illetve kultúrai hova tartozás miatt ők úgy terveznek, hogy életük végéig dolgoznak).

A vállalkozó szempontjából a következőképp lehetne bemutatni a fejlődési fázisokat, amelyek tulajdonképpen a fejezet elején ismertetett siker mint célérték különböző szintjei (Vecsenyi, 2009). Első szinten a szakmai siker elérése a cél, vagyis amikor a vállalkozó termékét, szolgáltatását képes megjeleníteni a piacon. Második fázisban a cél az, hogy terméke piacképes legyen a versenytársakkal szemben. Harmadik fázisban célja, hogy a piacon a versenytársak ellenére rendszeresen értékesíteni tudja „jóságait” olyan áron, ami fedezni tudja költségeit, fejlesztését és képes legyen a vállalkozás vagyonát gyarapítani. A negyedik fázisban az ottani mini társadalomban szert tegyen egy fajta elismerésre, hogy hitelképes legyen a neve az ottani közösségben. Ötödik fázisban a saját életével való elégedettség rendszerint a vizsgált vállalkozók egyéni sikere, azaz, hogy olyan anyagi biztonságot tudjon előteremteni a családjának, gyerekeinek, hogy ne legyenek anyagi gondjaik. A legtöbb itteni vietnámi vállalkozó szemében saját vállalkozásuk működtetése nagyon kemény és megterhelő fizikai munkának számít és társadalmilag sem egy elismert tevékenység. Így teljesen *más karriert képzelnek, terveznek az utódoknak („értelmiségi munkákat képzelnek el”). Ezért a legtöbb ilyen típusú vállalkozás nem jut el a második generációig.*

## 2.3.3 Megbízó-ügynök

### 2.3.3.1. Elméleti megközelítés

Az elmélet gerincét az a probléma képezi, miszerint a megbízó (tulajdonos) és a megbízott (ügynök) szerződéses kapcsolatban áll. Vagyis a menedzser soha nem lesz olyan szorgalmas, vagy nem úgy jár el, mint ahogyan azt a tulajdonos szeretné így. Amennyiben

érdekellentét lép fel, a résztvevők inkább saját önös érdekeiket követik, semmint a tulajdonos érdekeit képviselnék. A felek nem egyenlően informáltak, az érdekek különböznek, csakúgy, mint a kockázatviselési hajlandóság. (Marosi, 2014) (Csákné, 2012)

Az érdekellentét megjelenésével, illetve annak csökkentése érdekében bevezetett intézkedések, eljárások (ösztönzők alkalmazása, fokozottabb ellenőrzés bevezetése) további költségeket (ügynöki költségeket) generálnak, mely rontja a cég hatékonyságát.

Mivel a családi vállalkozásban jellemzően összefonódik a tulajdonos és a menedzsment, így feltételezhetően a jelentkező ügynöki költségek (agency cost) alacsonyabb, mint egy nem családi cégnél. Ugyanakkor más elméletek szerint a családi vállalkozásokban tapasztalható altruizmus költségeket generál a vállalkozás számára. További nehézségeket jelent a tulajdonos és a nem családtag menedzserek viszonya által generált költségek megítélése.

A modellben a kapcsolati dinamikát az adja, hogy az ügynök már a megbízatása előtt visszaélhet információs előnyével a tulajdonos kárára, mely további kockázatot jelent a megbízónak. A szakirodalom a következőképp különbözteti meg az ügynöki költségeket ezek lehetnek a forrásai:

- az első számú vezető cégen belüli pozíciója a családi hierarchiában elfoglalt szerepétől függ,
- alacsonyabb üzleti kockázat preferálása,
- karrier lehetőségek hiánya családon kívüli menedzserek számára,
- a családtag alkalmazottak teljesítménymérésének hiánya,
- a stratégiai tervezés elkerülése, mivel az potenciális családi konfliktusokat hozna felszínre. (Poza, 2007)

A megbízó-ügynök elmélet szerint a generálódó költségek, illetve a családi eszközök és kötelezettségek a következő típusokba sorolhatók:

- ✓ Klán,
- ✓ Professzionális,
- ✓ Anya és apa,
- ✓ Önédekkövető.



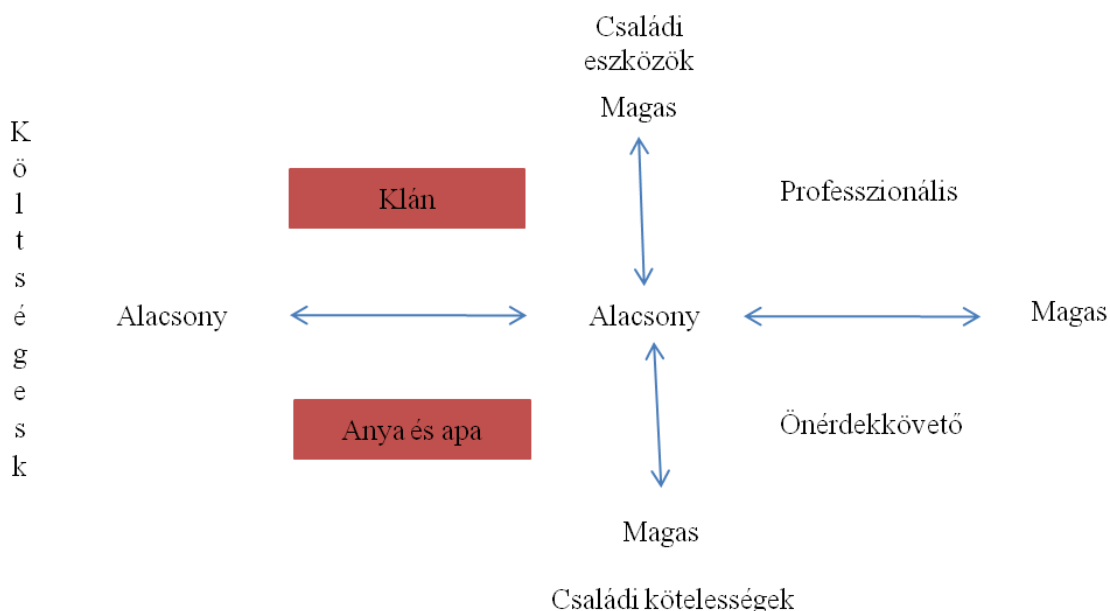
5. ábra: Családi vállalkozások tipizálása- megbízó-ügynök elmélet  
 Forrás: (Marosi, 2014), (Dyer, 2006) alapján 23 old

A „klán” a tulajdonosok és a menedzserek céljai azonosak, ami alacsony ügynöki költségeket eredményez ezzel szemben a „professzionális” típusú családi vállalkozásokban az irányítás szigorúan szakmai irányelvek alapján történik, emiatt magasabbak az ügynöki költségek ennek köszönhetően az ebbe a kategóriába tartozó vállalkozások nagyobb arányú fejlődésre alkalmasak, mint a „klán” típusúak. A fent említettekkel szemben az „anya és apa” típusú vállalkozásnál a családi kötelezettségek igen magasak ennek köszönhetően az ügynöki költségek alacsonyak, viszont fejlődés szempontjából nem annyira eredményes az ilyen típusú vállalkozás. Az „önérdékkövető” típusú cégeknél magasak az ügynöki költségek és magas az elkötelezettség, az elvéből adódik, hogy a családtagok saját érdekeiket követik, akár a cég rovására is. (Marosi, 2014)

A megbízó-ügynök elmélet alapján generálódó költségek fő indokai a következők: a családtagok gyakran nem alkalmasak az általuk betöltött pozíciók ellátására, hajlamosak arra, hogy ne maximális erőbefektetéssel végezzék el feladataikat, az alapító-tulajdonos gyakran nem képes a kezéből kiengedni az irányítást, holott vezetői hatékonysága már nem a régi. Ezen elmélet szerint a menedzserek teljesítményét a moralitás és a munkával való elégedettség motiválja, ezért kerülnek a konfliktusokat vezetőikkel és gondoskodó „jószágigazgatóként” működnek a szervezeti célok elérése érdekében. (Greenwood, 2003)

### 2.3.3.2. A vietnámi vállalkozásoknál tapasztaltak

A legtöbb itteni vietnámi vállalkozásra véleményem szerint nem jellemző a fent említett homogén típusú megközelítés inkább a „klán”, és a „anya és apa” szemléletek kombinációja a jellemző.



6. ábra Vietnámi vállalkozások tipizálása  
Forrás: (Marosi, 2014) jegyzete alapján saját szerkesztés

A vállalat szempontjából fontos a családtagok képességei (*mennyire gyorsan tudnak alkalmazkodni az adott környezethez, partnerekhez*) hiszen szélsőséges körülmények között ezen múlik, hogy életben marad-e a vállalkozás vagy sem.

A vállalkozás kezdeti fázisától kezdve érződik az „Anya és apa” illetve a „Klán” típusú megközelítéseknek a tulajdonságai a jellemző a vállalat életében vagyis: erős a családi elkötelezettség illetve a tulajdonos és a menedzser egy és ugyanaz a személy Ő hozza a stratégiai döntéseket és a hatékony működtetés érdekében a családtagoknak (utód/ok-nak) „*Kötelességük, hogy segítsenek az üzletben*”(2). Ezzel a tulajdonosok ösztönösen „betanítják” az utódokat és lépcsőzetesen adják át a szakmai tudást.

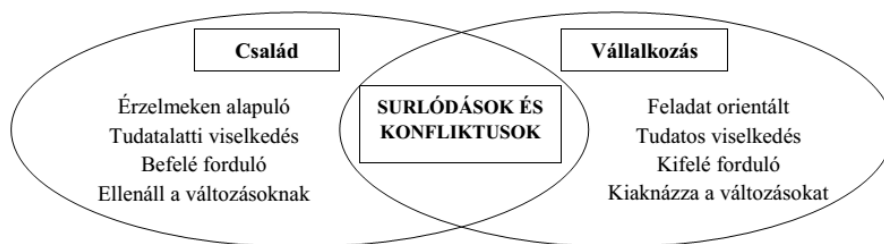
E folyamat miatt egy nem családtag munkavállaló számára nagyon nehéz a beilleszkedés és a betanulási időszak. A munkáltatók annak ellenére, hogy a felvételinél nem igénylik a szakmával kapcsolatos tapasztalatot, mégis elvárják a munkavállalótól, hogy megfigyelés után elsajátítsa a cég értékesítési és árpolitikáját. A másik nehézséget okozó tényező pedig azt, hogy a munkavállalók nincsenek hozzá szokva a szünet nélküli munkatempóhoz napi 14-órában a hét minden napján. E tényezők miatt az általam vizsgált vállalatban nagy a

fluktuáció, hiszen ugyanolyan szintű elkötelezettséget és szakmai tudást várnak el egy nem családtag munkavállalótól, mint egy családtagtól és így a legtöbb esetben a munkavállaló nem tud és vagy, nem hajlandó megfelelni ezeknek az elvárásoknak. Emiatt aztán *nem szívesen alkalmaznak nem családtag munkavállalót, de még inkább a különböző kultúrából érkező munkavállalókat*. Mivel a legtöbb esetben munkavállalók családon belül érkeznek így a motivációik illetve céljaik közel azonos a tulajdonoséval, így az ügynöki költségek alacsony szinten maradnak.

## **2.3.4 Rendszerelmélet**

### **2.3.4.1 Elméleti megközelítés**

Ez a megközelítés rendszerbe foglalja a családi vállalkozásokat alkotó elemek halmazát, illetve foglalkozik azok sajátosságaival, a rendszerek közötti kapcsolatokkal, továbbá a lehetséges konfliktusok magyarázatával. A megközelítés általános célja, hogy azonosítsa azokat a családban és vállalkozásban rejlő erőforrásokat, kényszerítő erőket, folyamatokat és tranzakciókat, amelyekkel a legnagyobb az esélye, hogy a család, mint vállalkozás eredményes és fenntartható legyen. Az eredményesség mércéje a vevői és a családi elégedettség, az üzleti eredményességé pedig a profit. A család és a vállalkozás is célokkal rendelkező társadalmi rendszer, amelyek személyközi- és erőforrás tranzakciókon keresztül érik el eredményeiket. A családra és a vállalkozásra hatással lehetnek a kívülről, illetve a családon vagy a vállalkozáson belülről érkező változások. Kívülről érkező befolyásoló tényezők lehetnek a politikai változások, a gazdasági fellendülés, vagy a technológiai innováció. A belülről érkező változások körébe tartozik a családtagok házasságkötése, válása, születése, halála. A változások egyaránt lehetnek jók és rosszak, pozitív vagy negatív hatásúak a családi vállalkozás számára. Egy-egy tényező változása válaszadásra kényszeríti mind a család, mind a vállalkozás rendszerét. Az alapul szolgáló koncepció szerint a családi vállalkozás két, egymást fedő alrendszerből, a család és a vállalkozás alrendszeréből áll össze. Mindkét halmaznak megvannak a saját normái, tagságának szabályai, értékrendszere és szervezeti struktúrája. A konfliktusok akkor jelentkezik, amikor ugyanazon személy rendelkezik a családfő, és cégvezető szerepével, továbbá a vállalkozás az üzleti környezet szabályai szerint működik. De nem kielégíti a családfoglalkoztatásra, jövedelemre vonatkozó igényeit. (Csákné, 2012)



7. ábra: A család és vállalkozás rendszere  
Forrás: (Csákné, 2012), 43 old.

Itt a problémák nem az egyes rendszerekben jelenlévő egyének jellemzőiből fakadnak, hanem a két rendszerben jelen lévő egyének kapcsolatát határozza meg. A család érzelmeken alapuló rendszerében a tagokat mély érzelmi kötelékek kapcsolják össze, amelyek lehetnek negatívak és pozitívak. A család rendszere inkább befelé forduló és nagyra értékeli a hosszú távú lojalitást, odafigyelést, a családtagokkal való törődést.

Konzervatív felépítés, ami a változások minimalizálására törekszik annak érdekében, hogy a családi egyensúly érintetlen maradjon. A vállalkozás rendszere a feladat orientáltságán alapul, melyben előre meghatározott tevékenységeket végeznek. A vállalkozás kifelé termékeket, szolgáltatásokat állít elő a piac számára. Itt a hangsúly a teljesítményen és az eredményeken alapszik.

A túlélés érdekében a vállalkozás működése igényli a nagymértékű változásokat a rendszerben. A nem családi vállalkozásokban e két rendszer teljesen egymástól függetlenül működik, míg ezzel ellentétben egy családi vállalkozásban a két rendszer egyfajta függőséget hoz létre. Az egymással versengő rendszerek eltérő prioritásai okozzák a speciális feszültséget és érték konfliktushoz vezetnek.

Annak érdekében, hogy komplettebb képet kapjunk a vállalkozásról a rendszerelméleti megközelítésben a család-vállalkozás kétdimenziós modelljén kívül egy újabb dimenzió is került a vizsgálatba (tulajdon) ezt szemlélteti a következő (6. ábra)

A halmazok a családot, tulajdonosokat és a menedzsereket jelképezik.

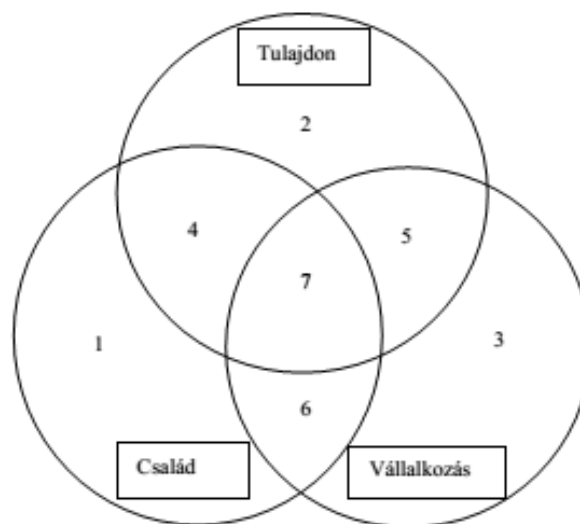
Az 1:3 elemeknek csupán egyetlen kapcsolatuk van a vállalkozással: vagy a családtagok, vagy a vállalkozás tulajdonosai, vagy a vállalkozás alkalmazottai.

A4-es elem a család és a tulajdon halmaz metszete, így azok a családtagok kerülnek ebbe a halmazba, akik tulajdonrészrel rendelkeznek a családi vállalkozásban. (De nem dolgoznak a cégben.)

Az 5-ös elembe azok a személyek kerülnek bele, akik a vállalkozásban dolgoznak és tulajdonrészrel rendelkeznek, de nem tagjai a családnak.

A 6-os elemekbe azok a családtagok esnek bele, akik a vállalkozásban dolgoznak, de nem rendelkeznek tulajdonrészrel a vállalkozásban.

A 7-es pontba a három halmaz uniójában az a személy kerül bele, aki egyszerre a családtagja, tulajdonrészrel rendelkezik és a vállalkozás munkálataiban is részt vesz (a legtöbb esetben ők az alapítók)



8. ábra: A család-vállalkozás-tulajdon rendszere  
Forrás: (Csákné, 2012), 44old.

Mindegyik alrendszernek megvannak a maga határai, ami elválasztja őket a többitől és az általános környezettől, amiben a családi vállalkozás működik. Annak érdekében, hogy a vállalkozás egészségesen működjön, az egyes alrendszereknek azonos súlyt kell kapniuk, illetve az alrendszereknek integrálódniuk kell az egész rendszerhez.

Habár az egészséges és kiegyensúlyozott működésnek feltétele az, hogy egyik halmaz se kapjon nagyobb hangsúlyt a többinél; a gyakorlatban mégis előfordul, hogy valamely alrendszer előnyt élvez. Így a szakirodalom megkülönbözteti az „elsődleges a család” és „első a vállalkozás” rendszereket.

Poza (2007) ugyanezen a modellre egy hármas felosztást alkalmaz:

- elsődleges a család,

- elsődleges a menedzsment,
- elsődleges a tulajdon.

Ebben a rendszerben is hajlamos a vállalkozás valamelyik filozófiáját előrébb helyezni, ebből fakadóan előfordulhat egy fajta kiegyensúlyozatlanság a családi vállalkozásban. Ez a kiegyensúlyozatlanság alacsonyabb teljesítményt okoz, mint amit a vállalkozás ténylegesen képes lenne elérni.

Az „elsődleges a család”, tehát az első típusú vállalkozásokban a vállalkozásba való munkavállalás születési előjog, születésből származó kötelezettség. (A legtöbb nepotizmussal kapcsolatos sztereotípiák a családi vállalkozásokról erre a rendszerre vezethetők vissza).

Az „elsődleges a menedzsment” típusú családi vállalkozásokra elmondható, hogy itt egy fajta professzionalizmus várnak el a családtagoktól (ezzel elbátortalanítják őket a vállalkozásban való munkavállalástól) ugyanis itt az a feltétele a munkavállalásnak, hogy a családtagnak a családi vállalkozáson kívül legyen valamilyen elő tapasztalata.

Az „elsődleges a tulajdon” típusú családi vállalkozások esetében fontos a befektetési időtáv és az érzékelt kockázat megítélése, ugyanis itt rövidebb távon gondolkodnak a megtérüléssel kapcsolatban.

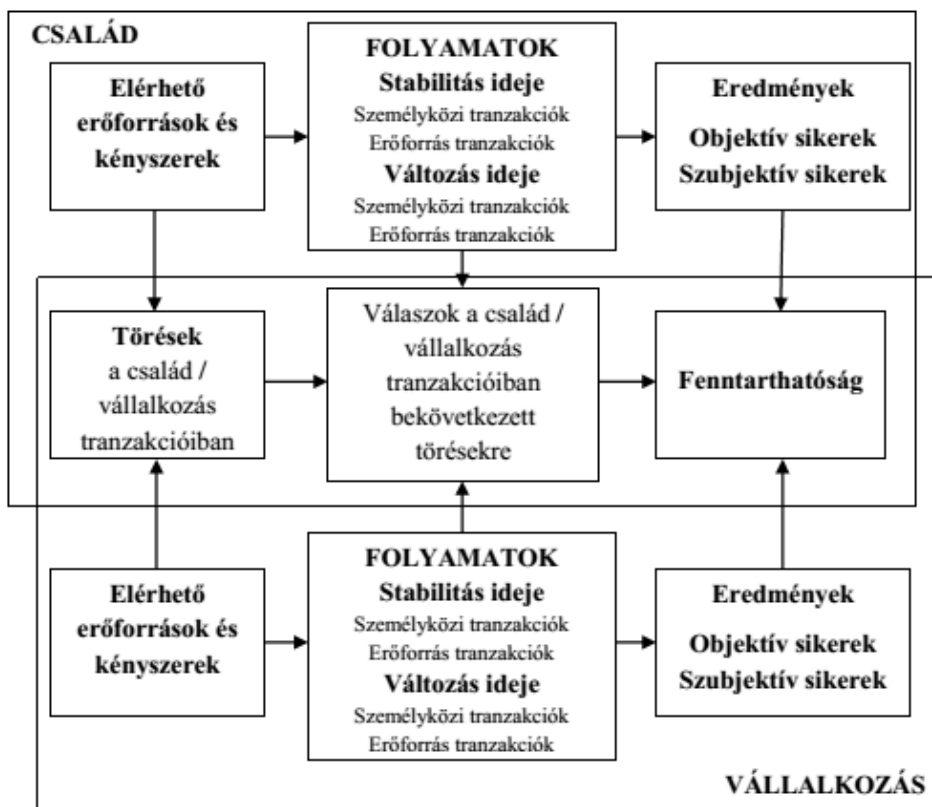
McKinsey kutatása alapján a család és a vállalkozás sikeres növekedéséhez a család és a vállalkozásnak alapvetően két kihívásnak kell, hogy megfeleljen. Egy felől jó üzleti eredményt elérni, másfelől pedig a családtagokban fenntartani az elkötelezettségét a vállalkozáshoz. Más szavakkal, hogy mindenki érezze magáénak a vállalkozást. (Christian Caspar, Ana Karina Dias, and Heinz-Peter Elstrodt, 2010)

A fenntartható családi vállalkozás modellben a család rendszere racionalításra törekszik, az életben maradásához a családoknak olyan hatékonynak kell lenniük a termelésben, mint ahogyan egy vállalkozás a profit szerzésben. Ennek érdekében a rendszerek közötti interakció erőforrások cseréje elengedhetetlen művelet (erőforrás és a vállalkozás rendszere), a rendszerek összemosódó határain, a tulajdonos a család és a vállalkozás rendszerét együttesen menedzselik, nem pedig egymástól elkülönítve. Ha a határok túlságosan eltávolodnak egymástól, akkor az a családi vállalkozás rendszerének halálát okozhatja.

A család és a vállalkozás alrendszereket egyaránt tartalmazza a modell csakúgy, mint ezen alrendszerek fő sajátosságait. A modell általános célja, hogy azonosítsa azokat a családban és a vállalkozásban rejlő erőforrásokat, kényszerítő erőket, folyamatokat és tranzakciókat,

amelyek a legnagyobb valószínűséggel teszik eredményessé a családot és a vállalkozást, illetve biztosítják a fenntarthatóságot.

Konfliktus akkor keletkezhet, ha az igények és az erőforrások nem illeszkednek egymáshoz. (Kathryn Statford et al, 1999)



9. ábra: A fenntartható családi vállalkozás modell

Forrás: (Csákné, 2012), 47. old

A modell a családi tőke (család humán tőkéje, szociális és pénzügyi tőke) hatását vizsgálja, hogy milyen hatással van az a családi vállalkozás által elért eredményekhez.

A modell alapján arra a következtetésre jutottak a szerzők, hogy a vállalkozás életkora, a vállalkozás eszközei, a személyes vezetés, a tulajdonos által a vállalkozásban töltött idő, a családtag alkalmazottak és az időszakos segédmunkaerő alkalmazása pozitív kapcsolatot mutat mind a család, mint a vállalkozás által elért eredményekkel. A szerzők úgy gondolják, hogy, a család és a vállalkozás egy célokkal rendelkező szociális rendszer, amelyek személyközi és erőforrás tranzakciókon keresztül érik el eredményeit, a szerzők véleménye szerint a család, mint erőforrás rendszer nagyobb hatása bír a vállalkozásra, mint a vállalkozásnak a családra. Ezt támasztja alá az a megfigyelés (1999) miszerint a gazdasági értelemben vett nehéz időket gyakran a családi vállalkozások élik túl, ami

legtöbbször a cég mögött álló család és annak támogatásának köszönheti a cég, nem pedig a vállalkozás teljesítményéből fakadó érdem.

#### 2.3.4.2 A vietnámi vállalkozásoknál tapasztaltak

A hazai vietnámi vállalkozásoknál leginkább a kétdimenziós rendszerelmélet jellemzői érződnek a vállalkozásban, mivel a vizsgált vállalkozások méretéből adódóan a két rendszer értelmezhető. A családtagok számára *„kötelező a vállalkozásban való munkavállalás”*. Valamennyi üzleti döntésnek a család értékrendszerének kell, megfelelnie. Emellett tisztázottak a szervezeten belüli szerepek, melyek nagyban függnak a vezető kockázatviselési képességétől (*„60-65%-ban ettől függ egy vállalat sikeressége”* (1))

A megbízó-ügyök szemléletű megközelítéssel összhangban a munka fázisban a tulajdonos itt sem várja el alkalmazottaitól, hogy a munkakörrel kapcsolatban tapasztalattal rendelkezzenek. Elvárják viszont a gyors tanulási képességet. Egyszer mutatják csak meg a teendőiket, illetve az árakat, majd elvárják a munkavállalótól, hogy tökéletesen tisztában legyen a cég összes termékének értékével, illetve a szervezeten belüli normákkal. Az elméleti megközelítéssel szemben itt a konfliktusok nem abból erednek, hogy a családfő és a tulajdonos egy és ugyanaz a személy, vagy az értékesítés során a vállalat tevékenységei nem felelnek meg a család által fölállított értékrendszernek, sőt! Épp e tényezők miatt lesz Magyarországon sikeresebb egy vietnámi tulajdonú családi vállalkozás. A család által fölállított értékrend<sup>14</sup> jelen van már az alapítástól (vezető kiválasztása, vállalat profil kiválasztása) egészen a szétválásig. A (3)-as vállalkozó esetében: *„A működés során az emberségesség, mint üzleti filozófia mindig jelen van a vállalkozás életében. Ha úgy ítéli meg, hogy a vevő(k) rászorul(nak), akkor akár nullás haszonkulccsal, vagy veszteségesen is értékesítik a terméket csupán azért, hogy „életben tudja tartani” egy ügyfelét.”*

Vizsgálataim során az (5)-ös vállalkozó a 2008-as gazdasági válságban a többi vállalkozással ellentétben egyáltalán nem érezte a válság hatását, sőt a belső források átcsoportosításának (Kína) köszönhetően a cég mérete még növekedett is. Ekkortájt vált abszolút beszállítóvá a környezetében lévő országok vállalkozóinak.

Kérdésre, hogy a fent említett vállalkozás, illetve a vizsgált vállalkozások, - hogyan tudták megszerezni a kíván vagyoni szintet? A válasz az, hogy már *kezdetől fogva hosszú távra*

---

<sup>14</sup> Családonként ez más és más lehet, de a leggyakoribb értékrend a következő: Mindig a család érdekei az elsők vagyis mindig első a család (vér szerinti rokonság) és csak ezután jöhet a többi

*terveztek, emiatt a korai fázisban hatalmas megtakarításokat halmoztak fel. Ebben a fázis időszakban a család mind az 5 fője teljes mértékben csak és kizárólag a családvállalkozásnak élt. A családtagok tehát együttesen döntöttek úgy, hogy a nyereségjelentős részét a vállalkozásba forgatják vissza, mivel a későbbi jólét elsődleges szempont egy stratégia megválasztásánál. A család jó léte elsődleges szempont a stratégia megválasztásánál és emiatt döntöttek családtagok arról, hogy a nyereségjelentős részét a vállalkozásba forgatja vissza így a vállalkozás és a család vagyona évről évre emelkedet egészen a napjainkig.*

## **2.3.5 . A család befolyása az értékteremtésben**

### **2.3.5.1 Elméleti megközelítés**

Az érték egy termék jellemzőinek összessége, amely alkalmassá teszi azt a fogyasztó igényeinek kielégítésére. A termék előállítás tehát értékteremtő folyamat. A termék értékét a piacon az árfejezi ki, amelyet a vevő fizetni hajlandó érte. Tehát az értékteremtő folyamat magában foglalja, minden olyan tevékenységet mely hozzájárul a fogyasztói igények kielégítéséhez. (Wimmer, 2000)

A hagyományos fogalmak közül leginkább a marketing, a termelés, a szolgáltatások, a technológia (K+F), a logisztika, az információmenedzsment és a pénzügy fogalmak írják körül az értékteremtési folyamat lényegét, magát az érték-teremtést funkcionális alapokon.

A vállalatnak az értékteremtés során a következő kérdéseket kell, hogy megválaszolják:

1. Mit? (igények)
2. Hogyan? (funkciók)
3. Kinek? (igények)

A családi vállalkozások esetében ez a folyamat kiegészül a családi értékekkel, ez reprezentálja az „F-Pec” skála melynek három fő komponensből áll:

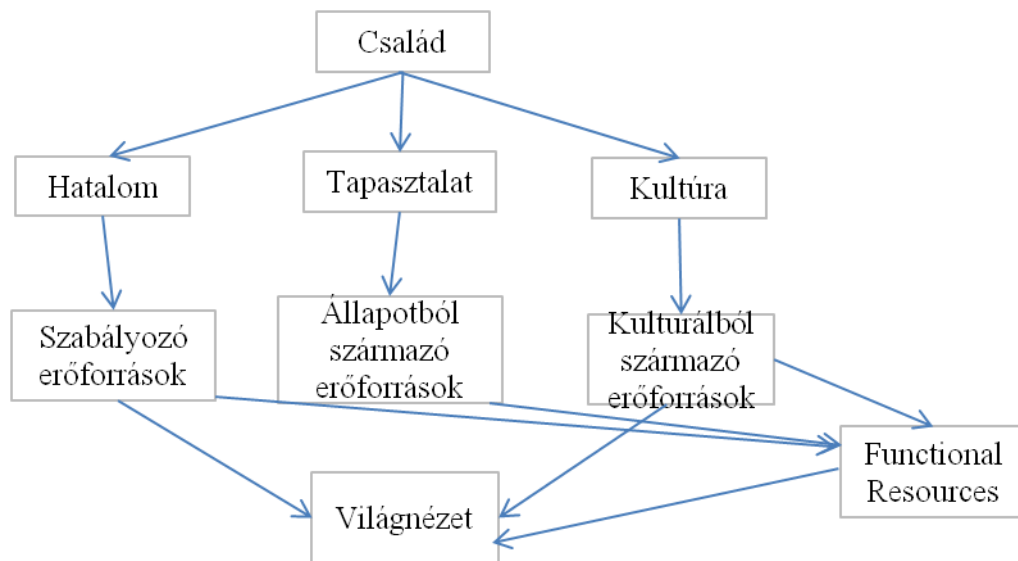
- hatalom,
- tapasztalat,
- kultúra.

A hatalom gyakorlása a vállalkozásban azon múlik, hogy a családnak mennyi szavazata van a cégben, mekkora a családtagok aránya a vezetőségben és az igazgatásban. A család maximális befolyása értelemszerűen 100%-os lehet, ha az összes szavazati jog a család kezében maradt csakúgy, mint az igazgatás. (Sabine B. Klein, 2004)

A tapasztalat megmutatja, hogy a vállalkozás működésében a generációk milyen befolyással rendelkeznek a tulajdonosi körben, menedzsmentben.

A kultúra meghatározása, hogy mennyire van átfedés a családi értékek és a vállalkozás értékei között, illetve a családi vállalkozás elkötelezettségét egy skálán szemlélteti, azaz rögzíti, hogy mennyire elkötelezettek a családtagok a vállalkozásban.

Itt az értékek, célok lehetnek, teszem azt a függetlené válás, vagy olyan vezetői elvek, mint például a becsületesség megtartása - noha az ilyen típusú értékek akár korlátozó tényezők lehetnek a vállalkozás gazdasági folyamatában.



10. ábra: A család befolyása a különböző erőforrásokban  
Forrás: (Sabine B. Klein, 2004) alapján saját szerkesztés

Azt hiszem, hogy a család rendszere felelős javarészt az értékek megteremtésében, mivel az ember, mint „termék” hovatartozásából eredően önálló értékrendszerrel és szellemi értékekkel bír, így felelős az egyén hosszú távú megmaradásáért is a társadalomban. Kijelenthető továbbá, hogy a szellemi érték képviseli a legfőbb komponenst a pénzügyi értékteremtés folyamatában. Társadalmi és szellemi tudás nélkül az egyén képtelen lenne fenntartani azt a pénzügyi forrás szintet, amivel elkezdte vállalkozását.

A család tehát igen komoly mértékben befolyásolhatja a vállalat értékteremtési folyamatát.

Minden lehetséges érték: pénzügyi, emberi, szellemi, társadalmi és erkölcsi szempontjából, sőt, maga a család is hatással van az erőforrás összetételek újrakombinálásában.

### 2.3.5.2. A vietnámi családi vállalkozásoknál tapasztaltak

Az ő esetükben a *hatalom gyakorlásában a család rendelkezik az összes szavazati joggal és nem is kívánnak külsős személy kezébe adni semmilyen szavazati jogot (még annak sem akihez anyagi szempontból függ a vállalkozás)*. Tehát család központilag hozzák meg a döntéseiket. A működés során, a szervezeten belüli hierarchia azonos a családi hierarchiával, az üzletmenetben fokozatosan megoszlik felelősség, de a végső döntést mindig a cég és egyben, a családfő kezében marad. Elmondható az is, hogy a családtagok maximálisan megbíznak a vezetés kepeségeiben, tapasztalataiban a döntéshozataloknál. Törekednek arra, hogy a vállalati és családi értékek maximálisan átfedjék egymást, hiszen számukra a cég és annak környezete nem csak egy munkahely, hanem egy szociális központ, ahol meg kell fellelniük az ottani „környezet” elvárásinak és ezek az értékek<sup>15</sup> amelyek miatt lehet vonzóbb egy vállalkozást a többivel szemben.

---

<sup>15</sup> Ezek az értékek legjobban ott nyilvánul meg ahogyan bánnak a be szállítókkal, konkurenssekkal, vevőkkel vagy akár az ottani környezetben lévő barátaikkal

## Összegzés

Kutatásomban arra a kérdésre próbáltam választ találni, hogy hogyan lehet életképes, sikeres egy társadalmi csoport egy számára idegen társadalmi, gazdasági környezetben azokkal a vállalkozásokkal szemben, akik számára nem ismeretlen a piacon lévő „játékszabályok”. Arra a következtetésre jutottam, hogy a lojalitás, munkamorál és biztonság tudat mely szerint „Történjen bármi a család mindig mögöttem lesz”. Ez lehetővé teszi, a vállalkozók számára a kockázat felvállalását a működéssorán, így tudnak gyors döntéseket hozni mely piaci előnyt adhat nekik a piacon. Emellett a működés során minimalizálják, a konfliktusokat a szervezeten belül, mivel közös a cél: amely nem más, mint a túlélés, vállalat és család szinten is. Tehát, ha a Familiness erőforrás modelljét vesszük alapul, akkor elmondható, hogy az általam vizsgált vállalkozások erőforrás fő kategóriáiban a következő elemek vállalnak kulcsfontosságú szerepet:

- a Humán erőforrás estében a család hatása,
- a Szervezeti erőforrás esetében a gyors döntéshozatal, a gyors tanulási és alkalmazkodási képesség,
- a Folyamat esetében a kapcsolati hálók, mégpedig erős kapcsolatok, informális és társas beágyazottság.

Azonban nem tekinthetünk el attól, hogy az általam vizsgált vállalkozások még csak első generációs szakasukban vannak így tulajdonlás joga még az alapítók kezébe. Habár ezek a vállalkozások nagy valószínűséggel nem fogják megélni a következő generációváltás részben ez annak tudható be, hogy az utódok még nem léptek be a vállalkozásba, sőt nem is tervezik. *Az alapítók, szemszögéből nézve úgy vélik, hogy nem azért tanították gyermekeiket, hogy később az egy társadalmilag kevésbé megbecsült (érts kereskedői, fizikai) munkából éljen.*

*Mégis egy fajta paradoxon jelenséget véltem felfedezni ezekben a vállalkozásokban. A fent említett állásfoglalásuk ellenére mégis tízből tíz vállalkozásnál felfedezhető az altruista viselkedés, vagyis első a család és annak érdekei. Azaz ha a családi érdekek azt kívánja, hogy az utódok igen is rész vegyenek a működtetési tevékenységekben akkor nincs kibúvó, meg kell tenni azt amit a „haza” megkövetel. E hozzá állásnak köszönhetően ezeknek a vállalkozásoknak az ügynöki költségei igen alacsonyok. Minél alacsonyabbak ezek az ügynöki költségek, úgy lesz alacsonyabb az a haszonkulcs, amivel dolgoznak ezek a*

*vállalkozások és nagy verseny esetén ez a haszonkulcs jelenhet életet vagy bukást egy vállalkozás számára.*

Összegezve a családi vállalkozás erőforrásait (familiness) és a feléje irányuló kötelezettség, valamint a hihetetlen gyors tanulás és alkalmazkodó képesség az a „varázserő” aminek köszönhetik a vietnámi családi vállalkozások a sikerességüket.

## Internetes Források

Christian Caspar, Ana Karina Dias, and Heinz-Peter Elstrodt. (2010. 01).  
<http://www.mckinsey.com/>. Letöltés dátuma: 2014, forrás:  
[http://www.mckinsey.com/insights/organization/the\\_five\\_attributes\\_of\\_enduring\\_family\\_b  
usinesses](http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_five_attributes_of_enduring_family_businesses)

## Felhasznált Irodalom

- Csákné, F. J. (2012). CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK – FÓKUSZBAN AZ UTÓDLÁS.
- Dr. Imreh Szabolcs – Dr. Lukovics Miklós. (2011). Vállalkozás alapítás és vállalkozóvá .
- Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, vol. XIX.no.4 , 253-273.
- European Commission. (2005 ). The new SME definition User guide and model declaration .
- Francsovcics, A., & Kadocsa, G. (2008). Vállalati gazdaságtan.
- Gazdasági és Közlekedési Minisztérium. (2013). *Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014 - 2020*. Budapest.
- Greenwood, R. (2003). Commentary on: „Toward a theory of agency and.
- Gyulai, D. L. (2013). *Kis- és középvállalkozások üzletfinanszírozása*. SALDO ZRT.
- Hoelscher, M. (2002). The relationship among familycapital and family business performance.
- Irava, W. J. (2009). Familiness Qualities, Entrepreneurial Orientation and Long-term Performance Advantage.
- Kachaner, N. –S.–B. (2012). Wathyoucanlearnfromfamily business.
- Kathryn Statford et al, K. A. (1999). A research Model of Sustainable Family Businesses.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2013). *KSH jelentés Gazdaság és Társadalom 2013. I-III negyed év*.
- Málovics, É., & Vajda, B. (2012). A családi vállalkozás főbb problémái.
- Marosi, D. I. (2014). *Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata*.
- MAROSI, I. (2014). The Value-Creating Role of Family Socialization in Operating Family Businesses.
- Miklós, D. I.–D. (2011). Vállalkozás alapítás és vállalkozóvá válás kutatás zárójelentés.
- Poza, E. J. (2007). Family business, Thomson South-Western.
- Sabine B. Klein, P. (2004). Family Influence on Value Creation.
- SChmalen, H. (2002). Általános özleti gazdaságtan.
- Timothy G. Habbershon, M. L. (2009). A Resource-Based Framework for Assesing the strategic advanatages of Family firms.
- Vecsenyi, J. (2009). Kisvállalkozások indítása és működtetése.
- Venter, W. (2007). A proposed conceptual familiness transmissison of capital model.

Wimmer, Á. (2000). A működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata.

## Mellékletek

### A kutatás során feltett kérdések:

1. Mióta üzemel a vállalkozása?
2. A vállalkozásalapítás előtt milyen tényezők, problémák miatt döntött úgy, hogy indít egy saját vállalkozást?
3. Milyen tényező(k) miatt döntött úgy ,hogy Magyarországon indítja el a vállalkozását?
4. A vállalaton belül ki(k) a döntés hozók?
5. Milyen elvárásai vannak egy munkavállalóval szemben?
6. Tesz-e különbséget egy családon belüli és egy családon kívüli munkavállaló között?
7. Mi a fontosabb a vállalkozás érdekei vagy a család érdekei?
8. Mennyire fontosnak tartja a személyes reputációt?
9. Mennyire tartja fontosnak az intuíciós képességeket?
10. Döntéshozatalnál milyen kérdések merülnek fel?
11. Kik számítanak családtagnak?
12. Profit a fontosabb vagy a likviditás?
13. Üzleti filozófiában a gyorspénz szerzés vagy a stabil hosszú távul bevétel kap nagyobb szerepet?
14. Mennyi ideje volt alkalmazkodni az itteni környezethez?
15. Hogyan kezeli a nyelvi nehézségeket?
16. Helyi törvényváltozásokra hogyan reagálnak?
17. Idegen vagy saját tőkéből sikerült a vállalkozásindítás?
18. Milyen a kockázat vállalási hajlandóság?
19. Miért preferálják jobban a társas környezetből származó hiteleket a banki hitelekkel szemben?
20. Milyen egy átlagos munka napja?
21. Hogyan reagálnak a szezonálisra?

