

# CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MARKETINGTEVÉKENYSÉGÉNEK NÉHÁNY CONTROLLING VONATKOZÁSA, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A KÖZÉP-MAGYARORSZÁGI RÉGIÓBAN

## *A FEW OF THE CONTROLLING ASPECTS OF FAMILY BUSINESSES MARKETING ACTIVITY WITH SPECIAL EMPHASIS ON CENTRAL HUNGARY REGION*

**KATONA FERENC adjunktus**  
Óbudai Egyetem KGK SZVI

### **ABSTRACT**

Family businesses in Hungary are typically found among small and medium-sized enterprises, including micro-businesses of course. My examination's focus is to attempt to reveal those characteristics of family businesses that concerns their marketing activity. Within the subject, I analyze activities such as planning, measurement and evaluation of marketing processes. The object I propose to myself is to highlight the possibilities of using controlling tools in family businesses by revealing the peculiars of their application during the course of marketing activity. This research is not representative, crucial part of the sample in territorial aspect is concentrated in the Central Hungary Region.

### **1. Családi vállalkozások fogalma, jellemzői**

A családi vállalkozások meghatározására nincs jól kiforrott vagy általánosan elfogadott definíció (Tóth-Bordásné Marosi, 2014). Az Európai Bizottság (2009) a következőképpen fogalmazza meg a családi vállalkozások lényegét:

- a döntési jogkörök többsége, annak a kezében összpontosul, aki a vállalkozást létrehozta, vagy valamely családtag, rokon részt vesz a vállalkozásban,
- a döntési jogkörök többségét közvetlenül vagy közvetve gyakorolja;
- a vállalkozásirányításában egy családtag vagy rokon formálisan is szerepet vállal;
- ha a vállalkozást tőzsdén jegyzik, akkor a család legalább 25%-os részesedéssel bír.

Tóth-Bordásné Marosi (2014) és Chua et al (2009) a családi vállalkozások kritériumait a következő tényezőkben összegzi:

- családi a tulajdon és az irányítás,
- a tulajdon családi, de az irányítás nem a család kezében van,
- az irányítás családi, a tulajdon azonban nem.

Thomassen (2007, idézi: Szabó (2013)) kutatása alapján a családi és nem családi vállalkozások közötti eltéréseket a 1. táblázatban látjuk.

## 1. táblázat. A családi és nem családi vállalkozások összehasonlítása

Table 1. Comparison of family and non-family businesses

Szempontok	Családi vállalkozások	Nem családi vállalkozások
Szándék	A folyamatosság	A részvényárak rövid távú maximalizálása
Cél	Az eszközök és a hírnév megőrzése	Megfelelni az intézményi befektetők elvárásainak
Alapító hiedelem	Elsődlegesen a kockázatok negatív oldalának kivédése	Több kockázat több jövedelmet hozhat
Stratégiai orientáció	Alkalmazkodás	Folyamatos növekedés
Legfontosabb kockázatviselők	A vevők és az alkalmazottak	A részvényesek és a menedzsment
Menedzsment fókusz	Folyamatos, kis lépésenkénti (inkrementális) fejlesztéseken	Innováció
Az üzlet megítélése	Szociális intézmény	Eldobható eszköz
A személyes vezetés	Gondoskodó	Karizmatikus

(Thomassen, 2007)

Ma Magyarországon a családi vállalkozások aránya 70% körülmozog, a GDP-hez való hozzájárulásuk pedig 50–60% körüli. A családi vállalkozások által foglalkoztatottak számát mintegy 2,1 millióra becsülik (nepszava.hu, 2016). Világszinten a családi vállalkozások 75–95%-át teszik ki a vállalkozásoknak, a GDP-hez való hozzájárulásuk 65% körüli. Európában a családi vállalkozások aránya 75–80% százalékot tesz ki, míg a foglalkoztatáshoz való hozzájárulásuk átlag 40–50%, de van, ahol a 70%-ot is eléri. A GDP részesedésük 20–70% között mozog, országtól függően (Mandl, 2008; Howorth et al, 2009).

## 2. Módszertan és minta

### 2.1. Módszertan

A kutatás eredményei kérdőíves felmérésen alapulnak. A kérdőívek lekérdezése májusban és szeptemberben zajlott, és október 6.-val zárult, az addig összegyűlt érvényes kérdőívek száma 244 db. A lekérdezés önkényes, a hólabda módszer elvein alapult. A feltett kérdések többnyire zártak, néhány nyílt kérdéssel. Továbbá több változócsoporthoz is kialakítottam, ahol állításokat fogalmaztam meg például a vállalkozás marketingképességeit vagy az eredményességét illetően, amelyet a válaszadók ötfokozatú Likert-skálán értékelhettek, attól függően, hogy az állítással mennyire értettek egyet.

### 2.2. A minta jellemzői

A vizsgált vállalkozások méretét tekintve 81,8%-uk mikro, 14,5%-uk kis-, 2,5%-uk közepes vállalkozás, 1,2%-uk nagyvállalat. A megkérdezettek 0,8%-a erre a kérdésre nem adott választ.

A megkérdezett családi vállalkozások bő 1/3-a (34%) Budapesti, 16,4%-a Közép-Dunántúli. Észak-magyarországi központtal a vállalkozások 15,6%-a rendelkezett, nyugat-dunántúlival pedig 12,6%-uk. Dél-Dunántúlon és Észak-Alföldön egyaránt 9–9%-uk működött, Dél-Alföldön pedig 3,7%-uk.

A vizsgált vállalkozások 42,7%-a a kereskedelemben tevékenykedik. A második legnagyobb csoport az építőipar esetében jelentős a lemaradás, itt már csak a családi vállalkozások 15,1%-a van jelen. A harmadik az egészségügy, ahol a megkérdezett vállalkozások 10,5%-a működik, őket követi a szállítás, raktározás, távközlés (6,7%), majd a mezőgazdaság és a feldolgozóipar egyaránt 5,4%-kal.

A piaci jelenlét tekintetében a vizsgált családi vállalkozások leg többje a fogyasztói szolgáltatások területén van jelen (27,8%), 18,6%-uk ipari szolgáltatásokat nyújt, 13,5–13,5%-uk pedig a tartós fogyasztási cikkek piacán, illetve az egyéb kategóriában van jelen. A fogyasztási tömegcikk piacán 11,8%-uk, az alapanyagok és alkatrészgyártás területén 8,9%-uk, piaci termelő berendezések gyártásával pedig mindössze 0,8%-uk foglalkozik.

A családi vállalkozások, valószínűleg méretükből adódóan is 75,4%-ban csak a belföldi piacon vannak jelen. A megkérdezett cégek mindössze 8,8%-a exportál a kelet-közép-európai piacokra, 8,2%-uk pedig a nyugat-európa-ra. Ettől lényegesen elmaradnak a szovjet utódállamokba és Észak-Amerikába exportálók, egyaránt 1,6–1,6%-kal. A válaszadók 6,9%-a egyéb területeket jelölt meg.

### 3. Családi vállalkozások irányítása, tagok jellemzői

Ami a családi vállalkozásokat illeti meghatározó részben a közvetlen családtagok kezében összpontosul a vezetés (87,1%), csak csekély mértékű a távolabbi rokonság részvétele (4,6%). Ettől nagyobb arányú a külső személyek részvétele a vezetésben (6,6%), a csak külső vezetők mindössze a vizsgált vállalkozások 1,7%-ára jellemző. Hazai kutatások is azt mutatják (piacesprofit.hu, 2012), hogy meghatározó részben a családi vállalkozások vezetését családtagok látják el. Azonban több olyan eset is van, amikor a családi vállalkozások kívülről hoznak be vezetést.

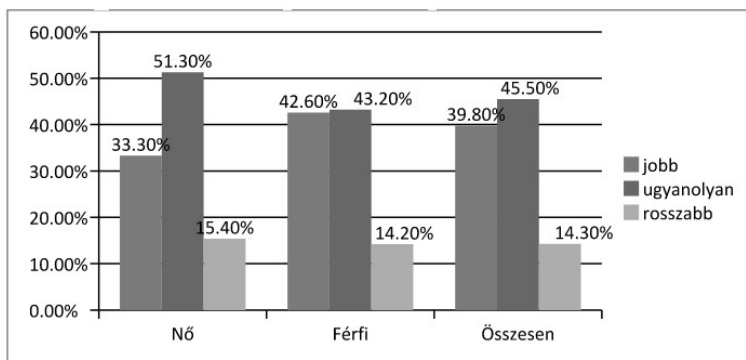
A válaszadó személye sok esetben egybeesett a vállalkozás vezetőjével, amennyiben mégsem, úgy más családtag volt. A válaszadó neme 2/3-ad rész férfi, 1/3-ad részt nő volt.

Végzettség tekintetében a válaszadók legnagyobb része szakközépiskolai végzettséggel rendelkezik (29,6%). Ettől csak némileg marad el a főiskolai végzettségűek aránya (28,6%). A gimnáziumi és egyetemi végzettséggel rendelkező válaszadók egyaránt 13,1%-ot tettek ki. A szakmunkás végzettségű válaszadók aránya 12,1% volt.

Kutatásom kiterjed a válaszadó neme és az érzékelt piaci helyzet közötti kapcsolat vizsgálatára is (1. ábra). Ez alapján megállapítható, hogy van kapcsolat a nem és az érzékelt piaci helyzet között. Az azonban már nem megállapítható, hogy hasonló helyzetben lévő vállalkozásokat értékelték eltérően a nők és a férfiak, vagy a nők által vezetett vállalkozások objektíve jobb helyzetben voltak. Az eltérés nagy megbízhatóság mellett statisztikailag igazolható, közepes erősségű kapcsolatot mutat a két változó ( $r = 395, p < 0,000$ ).

1. ábra. Válaszadók neme és az érzékelt piaci helyzet

Diagram 1. Sex of respondents and perceived market situation

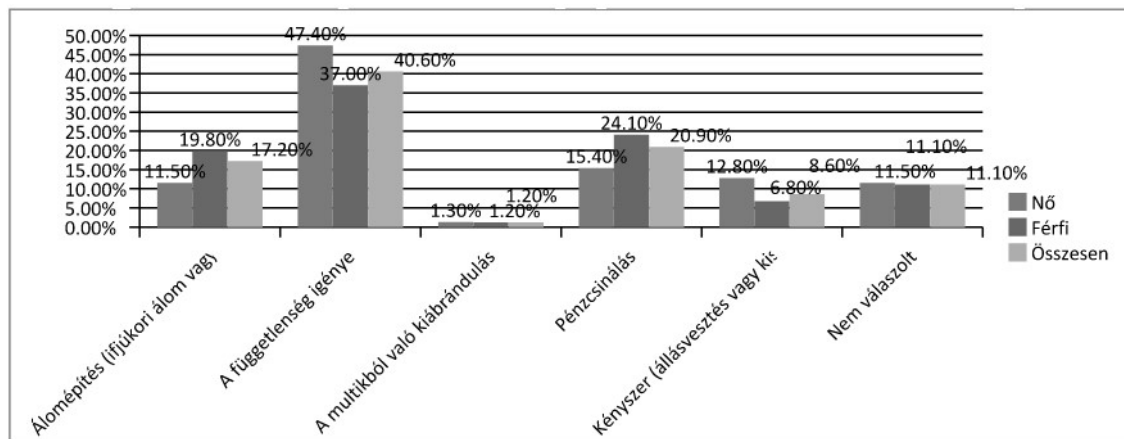


$r=0,359; p<0,000$   
(saját kutatás)

Amennyiben megvizsgáljuk a válaszadó neme és az alapítás célja közötti összefüggéseket, úgy látjuk, hogy eltérések mutatkoznak a megoszlási viszonyszámok alapján (2. ábra). Az átomépítés például a férfiaknál sokkal fontosabb cél (19,8%), mint a nőknél (11,5%). A pénzcsinálás ugyancsak a férfiaknál volt fontosabb (24,1%), a nők esetében csak 15,4%-uk jelölte meg ezt a választ. Ugyanakkor a nőknél erősebb a függetlenség igénye (47,4%), mint a férfiaknál (37%), de kényszerből is több nő vállalkozik, mint férfi, közel a duplájuk (12,8 és 6,8%). Bár a megoszlási viszonyszámok alapján kirajzolódnak a különbségek, szignifikánsan igazolni az eltéréseket mégsem sikerült.

**2. ábra. Válaszadók neme és a vállalkozás alapításának a célja**

**Diagram 2. Sex of respondents and the purpose of establishment of the enterprise**



(saját kutatás)

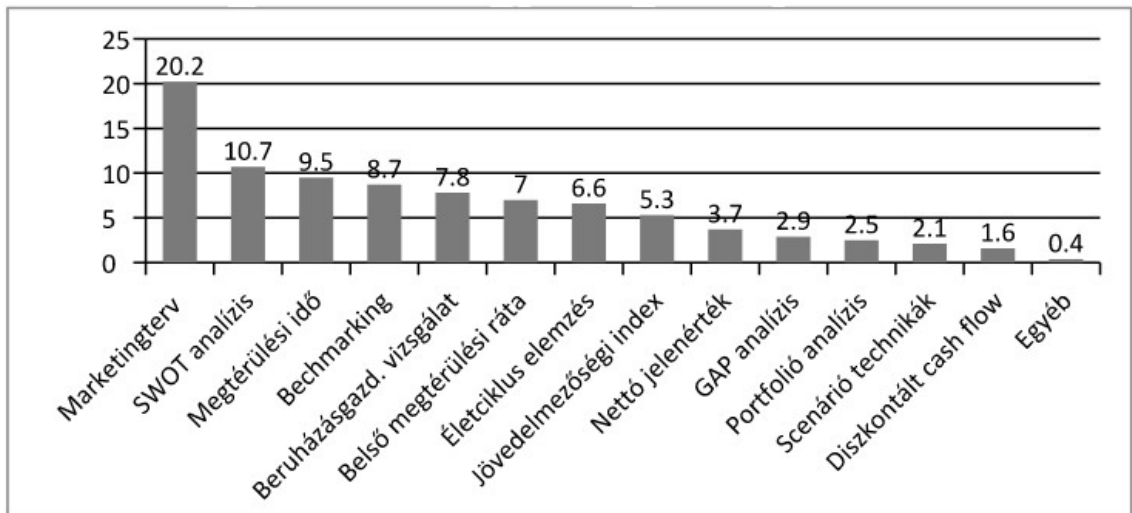
## 4. Marketing-controlling a családi vállalkozásoknál

### 4.1. Marketingtervezés a családi vállalkozásoknál

Vizsgálatom egyik sarokpontja volt a marketing-controlling<sup>1</sup> eszközök alkalmazásának kérdése a családi vállalkozások esetében. Ennek kapcsán megkérdeztem a vállalkozásokat, hogy készítene-e marketingtervet, illetve alkalmaznak-e marketingtervezési eszközöket? A válaszok alapján a családi vállalkozások 80%-a nem készít marketing tervet (3. ábra). A marketingtervezési technikák közül a legtöbb vállalkozás SWOT analízist végez (10,7%). A második legkedveltebb eszköz a megtérülési idő (9,5%), a harmadik pedig a benchmarking (8,7%).

<sup>1</sup>A marketing-controlling olyan vezetői döntéshozatalt támogató eszköz, amely a tervezési, mérési elemzés is ellenőrzési funkciók támogatásával információt szolgáltat a vállalatvezetés számára az eredményesebb döntéshozatal érdekében (Ehrman, 1991; Link és Welsner, 2006).

**3. ábra. Marketingtervezés a családi vállalkozásoknál**  
**Diagram 3. Marketing planning at family businesses**



(saját kutatás)

Amennyiben megvizsgáljuk a marketingtervezés léte és a családi vállalkozás érzékelt piaci helyzete közötti kapcsolatot, úgy azt látjuk, hogy azon vállalkozások, amelyek élnek a marketingtervezés valamilyen eszközével, ők inkább érzékelték jobbnak piaci helyzetüket, mint azok, akik nem végeztek marketingtervezést (2. táblázat). A marketingtervezés léte és az érzékelt piaci helyzet között gyenge kapcsolat igazolható ( $r = 0,195$ ,  $p = 0,026$ ).

**2. táblázat. Marketingtervezés és piaci helyzet**

**Table 3. Marketing planning and market situation**

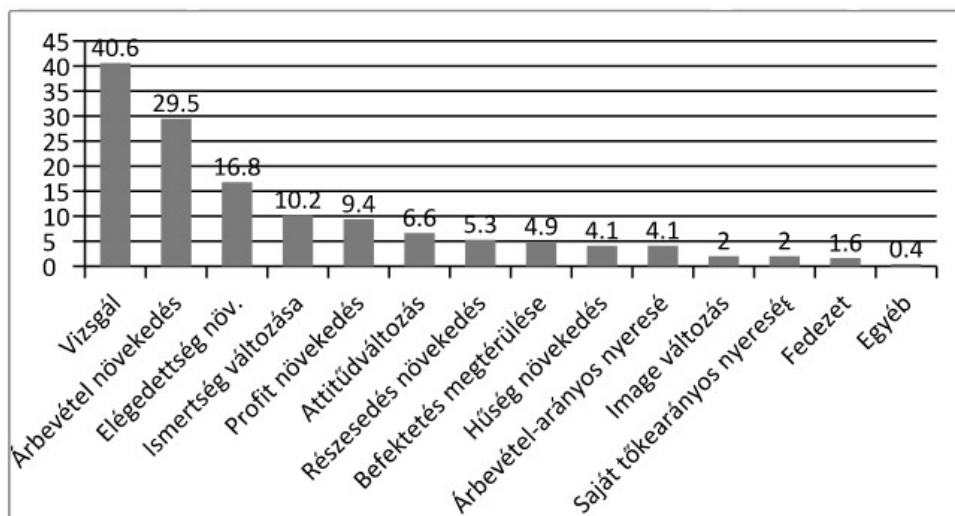
	Jobb	Ugyanolyan	Roszbabb
Tervez	51,5%	31,5%	40,0%
Nem tervez	48,5%	68,5%	60,0%

$r = 0,195$ ,  $p = 0,026$   
(saját kutatás)

#### **4.2. Marketingtevékenység eredményességének a vizsgálata a családi vállalkozásoknál**

Következő lépésben megvizsgáltam, hogy a családi vállalkozások milyen arányban és milyen eszközökkel vizsgálják a marketingtevékenységük eredményét. A kapott válaszok alapján a marketingaktivitás eredményességét a cégek 59,4%-a vizsgálja (4. ábra). A leggyakrabban a legegyszerűbb eszközöket alkalmazzák a vállalkozások, így az árbevétel-növekedés (29,5%), elégedettség növelése (16,8%), ismertség változása (10,2%). Ezután következett a profitnövekedés (9,4%), majd az attitűdváltozás (6,6%). A kapott alacsony értékek valószínűleg a valóságban még alacsonyabbak, a családi vállalkozások még kisebb arányban vizsgálják a marketingtevékenységük eredményességét, illetve ha vizsgálják is, a bekövetkezett változást befolyásoló tényezők hatásait nem különítik el.

**4. ábra. Marketing eredményességének a vizsgálata a családi vállalkozásoknál**  
**Diagram 4. Analysis of the effectiveness of marketing at family businesses**



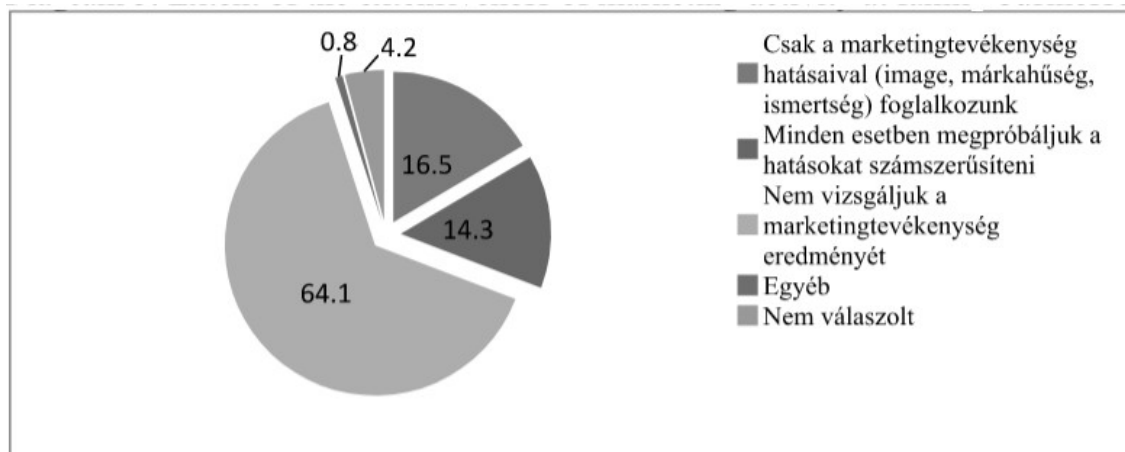
(saját kutatás)

**4.3. A marketingtevékenység eredményesség vizsgálatának a kiterjedtsége**

A kérdőív 19.kérdésében arra kérdeztem rá, hogy mennyire kiterjedt a marketing eredményeinek a vizsgálata (5. ábra). A válaszadók meghatározó része (64,1%) nem vizsgálja a marketingtevékenység eredményeit. 4,2% nem válaszolt a kérdésre. A marketingtevékenység eredményeit vizsgálók közül 16,5% csak a marketing hatásaival (image, ismertség) foglalkozik, 14,3%-uk megpróbálja a marketing hatásait számszerűsíteni is.

**5. ábra. Marketingtevékenység eredményesség vizsgálatának a kiterjedtsége a családi vállalkozásoknál (%)**

**Diagram 5. Extent of the extensiveness of marketing activity at family businesses**



(saját kutatás)

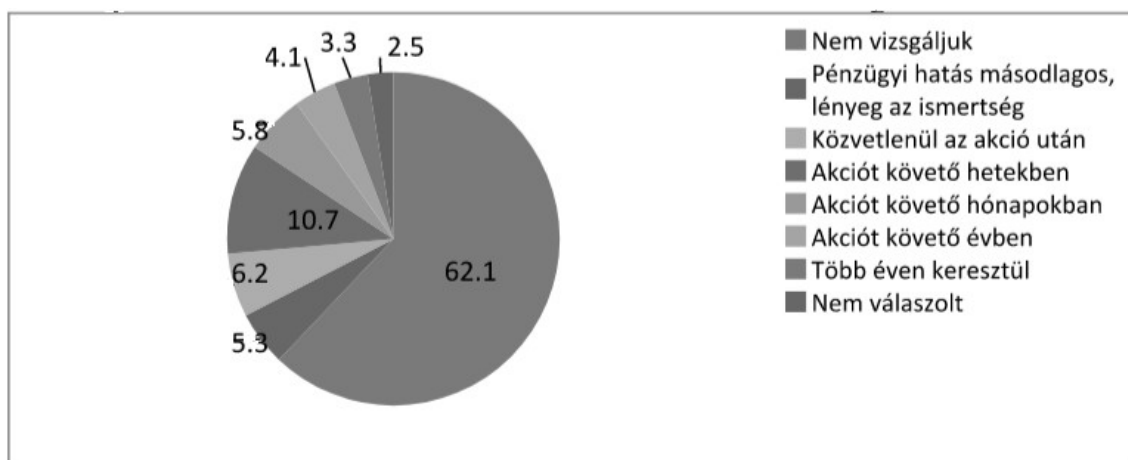
Amennyiben megvizsgáljuk a marketing eredményesség vizsgálatának kiterjedtségét és a családi vállalkozások által tapasztalt piaci helyzet alakulását, úgy az figyelhető meg, hogy azok, amelyek valamilyen formában vizsgálják a marketingtevékenységük eredmé-

nyét, azok a piaci helyzetüket jóval kedvezőbbnek ítélik, mint azok, akik nem vizsgálják a marketingtevékenységük eredményét. A viszonyszámok által sejtett összefüggéseket szignifikánsan nem sikerült igazolni.

#### 4.4. A marketing eredményesség vizsgálatának időtávja

A válaszadók 62,1%-a nem vizsgálta a marketing eredményességét (6. ábra). A legtöbben azok közül, akik vizsgálták, ők az akciót követő hetekben tették ezt (10,7%), 6,2%-uk közvetlenül az akció után vizsgálódott, 5,8%-uk az akciót követő hónapokban, 4,1%-uk az akciót követő évben, 3,3%-uk több éven keresztül. A kérdőívet kitöltők 2,5%-a nem válaszolt a kérdésre.

6. ábra. Marketing eredményesség vizsgálatának időtávja a családi vállalkozásoknál  
Diagram 6. Time interval of examination of the marketing effectiveness



(saját kutatás)

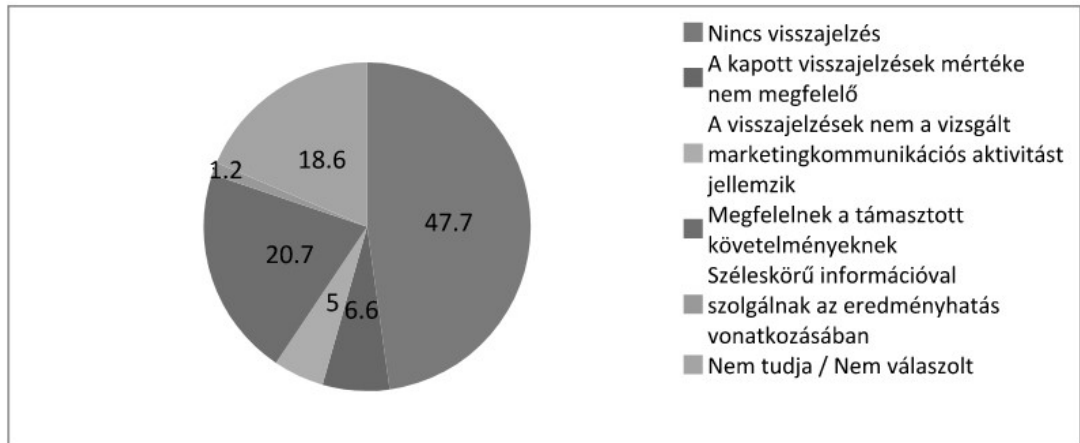
Kereszt táblák alkalmazásával megvizsgáltam, hogy kimutatható-e kapcsolat a vizsgálat ténye és időtávja illetve a vállalkozás piaci helyzete között. A megoszlási viszonyszámok alapján megállapítható, hogy azon családi vállalkozások, amelyek hosszabb távon vizsgálták a marketingtevékenységük eredményességét, azok kedvezőbbnek ítélték piaci helyzetüket, mint amelyek nem vizsgálták, vagy csak rövidtávon vizsgálták. A megoszlási viszonyszámok eltérése szignifikánsan azonban nem igazolható.

#### 4.5. A marketingkommunikáció eredményességével kapcsolatos visszajelzés

A 21. kérdésben azt kérdeztem meg, hogy elégedett-e a marketingkommunikáció vizsgálatának eredményével? (7. ábra) A vállalkozások 17,4%-a nem tudta, 1,2%-a nem válaszolt. A válaszadók közül 47,7% szerint nincs visszajelzés a marketingkommunikáció eredményéről, 6,6% szerint a kapott visszajelzések mértéke nem megfelelő, 5%-uk mondja, hogy a kapott visszajelzések nem relevánsak. A válaszadók 20,7%-a szerint a kapott visszajelzés megfelel a támasztott követelményeknek, 1,2% szerint a kapott információk széleskörűek.

## 7. ábra. Elégedettség a marketingtevékenység vizsgálatának eredményével (%)

Diagram 7. Satisfaction with the results of the marketing activity analysis



(saját kutatás)

Megvizsgáltam a marketingtevékenység eredményével kapcsolatos visszajelzéssel való elégedettség és a piaci helyzet alakulása közötti esetleges összefüggéseket. A megosztási viszonyszámok vizsgálata azt támasztja alá, hogy azon családi vállalkozások, amelyek elégedettek a kapott visszajelzés minőségével, azok kedvezőbben látják a piaci helyzetük alakulását, mint azon vállalkozások, amelyek nem kapnak visszajelzést marketingtevékenységükről vagy annak minősége nem megfelelő.

## 5. Konklúzió

Mind a marketingtervezés, mind a marketingteljesítmény eredményességének a vizsgálata tekintetében a családi vállalkozások elmaradottsága magas a gazdaságban betöltött szerepük ellenére. A tervezés hiányosságaira több vizsgálat is felhívja a figyelmet (lásd pl. Nagy (2013)). Hozzá kell azt is tenni, hogy a vizsgált családi vállalkozások nagy része a Közép-Magyarországi Régióban tevékenykedik, ahol a vállalkozások marketingaktivitása, marketingismeretei magasabbak az átlagosnál.

Jelen kutatás eredményei azt igazolják, hogy bizonyos esetekben kimutatható szignifikáns különbség a marketing-controllingot alkalmazó családi vállalkozások és az ezeket nem alkalmazók között. Példának okáért a marketingtervezési eszközöket alkalmazó vállalkozások szignifikánsan jobbnak érezték piaci helyzetüket, azon családi vállalkozásokhoz képest, akik nem alkalmaztak marketingtervezési eszközöket. Tehát a kapott eredmények is azt támasztják alá, hogy a marketing-controlling alkalmazásának a családi vállalkozások körében van létjogosultsága.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Sharma, P. (1999): Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship: Theory and Practice Summer 1999: 19.
- Ehrmann, H. (1991): Marketing-Controlling. Kiehl Verlag, Ludwigshafen.
- Howorth, C.–Rose, M.–Hamilton, E., (2009): Definitions, Diversity and Development: Key Debates in Family Business Research in The Oxford Handbook of Entrepreneurship.



- Link, J.–Welsner C. (2006): Marketing controlling. München.
- Mandl, I. (2008): Overview of Family Businesses Relevant Issues, Final Report, KMU Forschung Austria.
- Nagy, I. Z. (2013): A sikeres vállalkozás pénzgazdálkodása és pénzügyi tervezése. In: Nagy, I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Budapest, pp. 7–34.
- nepszava.hu (2016): Zuhanhat a gazdaság a családi vállalkozások miatt. 2016. szept. 16. <http://nepszava.hu/cikk/1106016-zuhanhat-a-gazdasag-a-csaladi-vallalkozasok-miatt>; letöltve: 2016. 10. 09.
- piacesprofit.hu (2012): Miként lehet sikeresen működtetni egy családi vállalkozást? 2012. október 15. [http://www.piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/komoly-veszelyben-a-csaladi-cegek/](http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/komoly-veszelyben-a-csaladi-cegek/); letöltve: 2016. 10. 09.
- Szabó A. (2013): Family Businesses in the European Union. Erenet Profile, Vol. VIII., No. 4, pp. 5–16.
- Thomassen, A. J. (2007): Family Business in the Netherlands: Historical perspective and future issues. PowerPoint Presentation for the EC.
- Tóth-Bordásné Dr. Marosi Ildikó (2014): Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata. Óbudai Egyetem, Budapest.