

SZAKDOLGOZAT

Nguyen Thi Van Anh

Gazdálkodási és Menedzsment alapképzési szak

Gödöllő

2025



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet
Gazdálkodási és Menedzsment alapképzési szak

A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁJA

Belső konzulens: **Dr. Szóke Brigitta**
PhD, egyetemi adjunktus

Belső konzulens Vidékfejlesztés és Fenntartható
intézete/tanszéke: Gazdaság Intézet
Befektetési, Pénzügyi és
Számviteli Tanszék

Készítette: **NGUYEN THI VAN ANH**

Gödöllő
2025

TARTALOMJEGYZÉK

1	Bevezetés.....	2
2.	Irodalmi áttekintés és elméleti keretrendszer	5
2.1	A családi vállalatok kialakulásának története a világon.....	5
2.2	A családi vállalkozások kutatásának története és fejlődési stratégiái	7
2.3	Bevezetés a családi vállalkozásba.....	10
2.3.1	A családi vállalkozás definíciója.....	10
2.3.2	A családi vállalkozások besorolás.....	12
2.4	A családi vállalkozások fejlődése életciklus-szakaszain keresztül.....	14
2.5	Vállalati utódlástervezés és kérdések.....	20
2.6	A családi vállalkozások üzleti stratégiája.....	21
3.	Anyag és módszertan bemutatás	25
4.	Eredmények bemutatása	31
5.	Következtetések.....	58
6.	Összefoglalás	62
7.	Irodalomjegyzék	64
8.	Ábrák jegyzéke	70
9.	Táblázatok jegyzéke	72
10.	Mellékletek.....	73
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	79
	NYILATKOZAT.....	80

1 Bevezetés

Családi vállalkozások a világ minden országában előfordulnak, különböző iparágakban működnek és eltérő szervezeti formákban tevékenykednek. Miután alaposan megvizsgáltam és elemeztem a családi vállalkozásokkal foglalkozó szaklapok cikkeinek tartalmát, rájöttem, hogy számos nagy és régi vállalat a világon családi vállalkozásként indult. A családok által működtetett vállalkozások a világ vállalkozásainak körülbelül kétharmadát teszik ki (Kása et al., 2019). Ezek az "birodalmak" jelentős mértékben hozzájárulnak az egyes országok bruttó hazai termékéhez (GDP). A családi vállalkozások kulcsszerepet játszanak a globális gazdasági életben. Európában a vállalkozások több mint 60%-a családi tulajdonban van (Bogdány et al., 2019).

A világon a családi vállalkozások nemcsak munkahelyeket és bevételt teremtenek a gazdaságnak, hanem hozzájárulnak a hagyományos értékek fenntartásához és fejlődéséhez, a családi összetartás erősítéséhez és a társadalmi kapcsolatok fejlesztéséhez is. A globalizáció és a technológia gyors fejlődése közepette a családi vállalkozások számos kihívással néznek szembe, mint például az irányítás, a generációváltás és a fenntarthatóság biztosítása az utódokra nézve. Emiatt a családi vállalkozások üzleti stratégiájának és fejlődésének tanulmányozása nemcsak elméleti jelentőséggel bír, hanem gyakorlati értékkel is.

Gazdasági szakterületen tanuló hallgatóként, és egyben egy családi vállalkozás örököseként a jövőben, különös figyelmet fordítok a családi vállalkozások fejlődésével kapcsolatos kérdésekre, különösen arra, hogyan tudnak ezek a vállalkozások fenntarthatóan fejlődni, és jelentős értéket teremteni a gazdaság számára. Ugyanakkor mélyebben is szeretném megérteni a családi vállalkozások és más típusú vállalkozások közötti hasonlóságokat és különbségeket. Ezért választottam ezt a témát, hogy jobban megértsem azokat a stratégiákat, amelyeket a családi vállalkozások alkalmazhatnak a generációkon átívelő fenntarthatóság és növekedés biztosítása érdekében.

A tanulmány 6 részre tagolódik, melyek közül az 1. fejezet a tanulmány általános bevezetése. A 2. fejezet áttekintést nyújt a családi vállalkozások általános elméletéről, beleértve a kutatás és az osztályozás történetét. A 3. fejezet elemzi a családi vállalkozásokra alkalmazott fejlesztési stratégiák elméleteit és modelljeit. A 4. fejezet a vietnámi és a magyar családi vállalkozások jelenlegi helyzetét értékeli a felmérési adatok elemzése alapján. Az 5. fejezet összefoglalja a kutatási eredményeket és javaslatokat tesz a jövőbeli kutatási irányokra. A 6. fejezet a teljes tanulmány általános összefoglalása.

A szakdolgozat célja a vietnámi és magyar családi vállalkozások fejlesztési stratégiáinak elemzése és összehasonlítása, valamint az üzleti környezeti tényezők (gazdasági, társadalmi, technológiai és kulturális) szerepének tisztázása a családi struktúrával és az utódlási folyamatokkal együtt a vállalkozás stabilitásában és hosszú távú fejlődésében. Ezenkívül a tanulmány célja a két ország közötti hasonlóságok és különbségek azonosítása, ezáltal tanulságok levonása és ajánlások megfogalmazása a családi vállalkozások több generáción átívelő fenntartható fejlődésének elősegítésére.

A családi vállalkozások sokoldalúsága miatt elengedhetetlen olyan hipotézisek kialakítása, amelyek irányt adhatnak a kutatásnak. A következő hipotézisek a családi vállalkozások növekedési stratégiáinak meghatározó tényezőit vizsgálják különböző gazdasági és kulturális kontextusokban:

Az első hipotézis az üzleti környezet családi vállalkozások fejlődésére gyakorolt hatására vonatkozik. Ez a hipotézis azt sugallja, hogy a külső tényezők - mint például a nemzetköziesítés, a technológiai fejlesztések és a nemzeti kulturális sajátosságok - döntő befolyással bírnak a családi vállalkozások stratégiájára, teljesítményére és hosszú távú fenntarthatóságára. Ez a hipotézis leginkább országok közötti összehasonlításokkal tesztelhető, különösen Magyarország és Vietnam között, mivel ez a két ország két különböző társadalmi-gazdasági környezetet képvisel Európában és Ázsiában.

A második hipotézis a családi struktúra és a generációk közötti utódlás szerepét hangsúlyozza a családi vállalkozások fejlődésében. Ez a hipotézis arra összpontosít, hogy a családtagok tulajdonlásban és irányításban való részvétele, valamint a vezetés átadásának módja hogyan befolyásolja a vállalkozás stabilitását, alkalmazkodóképességét és hosszú távú növekedési lehetőségeit.

A harmadik hipotézis a Vietnámban az utódlás folyamata nagyobb mértékben függ a családi kötelekektől és a vérrokonságtól, míg Magyarországon a szakmai kompetenciák játszanak meghatározóbb szerepet.

A negyedik hipotézis a fiatalabb generáció által vezetett családi vállalkozásokban nagyobb hangsúlyt kap az innováció és a digitalizáció, míg az idősebb generáció által irányított vállalkozásokban a hagyományos értékek és a családi összetartás.

A fenti négy hipotézis teszteléséhez a tanulmány kérdőíves felmérést végzett két országban, amelyek két különböző gazdasági kontextust képviselnek - Magyarországon és

Vietnamban. A kérdőív célja az egyes országokban a családi vállalkozásokra jellemző környezeti hatások, vezetői gondolkodásmód és aktuális kihívások elemzése volt.

Összességében a családi vállalkozások fejlesztési stratégiájának elemzése kulcsfontosságú a családi vállalkozások előtt álló kihívások és lehetőségek megértéséhez a közös piaci részvétel során. A kutatási eredmények rávilágíthatnak a fejlesztési stratégiák közötti különbségekre a családi vállalkozások esetében különböző környezetekben, valamint mélyebben feltárhatják a családi vállalkozások belső tényezőit és összekapcsolhatják őket a külső tényezőkkel, különösen a változó üzleti környezet összefüggésében.

A szakdolgozatom első felében elméleti kutatást végzek, amely a témában megjelenő szakkönyvek, szakfolyóiratok részletes tanulmányozására épül. Ezután különféle statisztikai adatokon alapuló felmérések segítségével igazoltam a hipotéziseket és vontam le következtetéseket.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatásokban számos tudós hangsúlyozza ennek a vállalkozási formának a globális gazdaságban betöltött fontos szerepét. Ennek alapján a következő fejezet a családi vállalkozások fejlődésének elméleteinek és modelljeinek elemzésére összpontosít, azzal a céllal, hogy tisztázza a stratégiát és az utódlási folyamatot befolyásoló tényezőket a modern gazdasági kontextusban.

2. Irodalmi áttekintés és elméleti keretrendszer

2.1 A családi vállalatok kialakulásának története a világon

A világ vállalati szerveződésének története hosszú és összetett folyamat, amely különböző fejlődési szakaszokon ment keresztül az ókortól a modern korig, tükrözve a gazdasági, technikai és társadalmi haladást (Halloran, 2018).

Az ókorban az első üzleti tevékenységek már az őskorban megjelentek, amikor az emberek árucserével és szolgáltatásokkal kereskedtek. A nagy civilizációk, mint Egyiptom, Mezopotámia, Kína és India, mind kifejlesztettek alapvető üzleti modelleket a közösség igényeinek kielégítésére. Ebben az időszakban a vállalkozások általában kis léptékűek és családi vállalkozások voltak, főként mezőgazdasági és kézműves tevékenységek folytak. Ez egyben az alapja volt a családi vállalkozások későbbi fejlődésének (J.Mark, 2022).

A rómaiak korában a nemesi osztály létrehozta a societásokat (társaságokat), amelyek kezdetben a lovagok adószedési tevékenységét támogatták, később pedig területek meghódításában és fegyverek, páncélok gyártásában vettek részt a hadjáratokhoz (Geoffrey & Frederick, 2021). A societások nem változtak jelentősen, csupán egyéni szerződéseken alapuló, rövid távú adószedő csoportok voltak. A köznép körében a kézművesek és kereskedők collegia vagy corpora (vállalkozások) néven szerveződtek, saját vezetőt választottak, és engedélyhez jutottak működésükhöz. William Blackstone, a 18. századi nagy brit jogtudós szerint a corpora feltalálásának dicsősége kizárólag a rómaiaké (Blackstone, 1765). Ők alkották meg a vállalati jog alapvető fogalmait, különösen azt a gondolatot, hogy egy embercsoport önálló jogi személyiséget hozhat létre, amely elkülönül tőlük. A vállalkozást a családdal összekapcsolták, létrehozva ezzel a társadalom alapegységét. A socii (társak vagy partnerek) jelentős felügyeleti jogokat ruháztak a magisterekre (vezetőkre), akik a helyi megbízottakat irányították és jelentéseket készítettek. Ezek a vállalkozások a korlátolt felelősségű társaságok egyik formáját is képviselték (Zhang & Morley, 2023) (Kuran, 2005).

A második világháború után a világgazdaság fellendült, különösen a multinacionális vállalkozások, mivel a vállalatok más országokba is kiterjesztették tevékenységüket. Az olyan nagyvállalatok, mint a Ford, a General Electric, a Coca-Cola, az IBM, és a későbbi technológiai cégek, mint a Microsoft és az Apple olyan globális üzleti birodalmakat hoztak létre, amelyek nagy befolyással bírnak a világgazdaságra. Ez a professzionális és komplex menedzsment szervezettel rendelkező cégek születésének időszaka is, a korszerű vállalatirányítási modellek kialakítása mellett. (Grant, 2008)

A 20. század végétől napjainkig az Internet és a digitális technológia kora alapvetően átalakította a vállalatok működési módját, és olyan technológiai óriásokat hozott létre, mint a Google, az Amazon és a Facebook (Kidschun et al., 2024). A modern vállalatok egyre inkább a technológiára, a mesterséges intelligenciára és a big data-ra támaszkodnak a hatékonyság növelése és versenyelőny kialakítása érdekében. Ez az a korszak is, amikor a vállalatok a hagyományos termelési modellről a tudásalapú gazdaságra tértek át, és egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a fenntartható vállalkozás, a társadalmi felelősségvállalás és az üzleti etika fogalmai (Latapí Agudelo et al., 2019).

Napjainkig számos kutatás készült a családi vállalkozásokról olyan szempontokból, mint a fejlődéstörténet, a vezetési kérdések, a működési hatékonyság, a családi vállalkozások természete és egyediségük, a generációk közötti öröklés, és különösen a kutatások arra fókuszáltak, hogy miként definiálható a családi vállalkozás. Azonban a kutatók számára a családi vállalkozás fogalma nem jelent nagy aggodalmat, hanem inkább kényelmi kérdés (Al-Dubai et al., 2014).

Míg egyes tanulmányok szerint a vállalkozások csak mintegy 15%-a tekinthető családi vállalkozásnak (Wallau & Kayser, 2002) addig más kutatások szerint ez az arány akár 79% is lehet (Chrisman et al., 2004). Harms (2014) hangsúlyozza, hogy ez a meghatározások közötti eltérés lelassította a terület elméleti fejlődését és megszilárdulását. (Harms, 2014) .

Irene Mandi (2018) szerint a családi vállalkozásokkal kapcsolatos kérdések áttekintése - Zárójelentés szerint ezek a vállalkozások a kontinens cégeinek 70-80%-át alkotják, a foglalkoztatás mintegy 40-50%-át biztosítva (Mandi , 2008).

A standardizált, egységes definíció hiánya a családi vállalkozásokra vonatkozóan jelentős hatással van a nemzetközi stratégiák kutatására (Cano-Rubio et al., 2017). A kutatók hajlamosak olyan definíciót választani, amely illeszkedik saját konkrét kutatásukhoz, vagy amely a kutatási folyamatot megkönnyíti, de ez befolyásolja az eredményeket (Cortés et al., 2006). A tudósok családi vállalkozásként való definiálása gyakran tükrözi saját elméleti irányultságukat és kutatási céljaikat. (Breton-Miller & Miller, 2009).

A családi vállalkozások kulcsszerepet játszanak számos ország gazdasági fejlődésében, köztük Vietnámban és Magyarországon is, sajátos jellemzőkkel és kihívásokkal, amelyeket a különböző történelmi, gazdasági és kulturális környezet alakított ki. (Minh Tien , 2024) Vietnámban az 1986-os Újítás reform előtt a központilag tervezett gazdasági rendszer nem tette lehetővé a magánszektor fejlődését, ami a családi vállalkozásokat csupán kis léptékű, egyéni vállalkozások formájában működésre korlátozta. Az Újítás után azonban, a gazdaság nyitásával

és a magánszektor mint a növekedés fontos mozgatórugójának elismerésével, a családi vállalkozások dinamikusan fejlődtek, különösen a gyártási, kereskedelmi és szolgáltató ágazatokban (Nguyen Thi, 2024).

Vietnámban a Statisztikai Főigazgatóság adatai szerint 2022-ben a magánvállalkozások mintegy 96,8%-át tették ki az összes vállalkozásnak, és közel 45%-os hozzájárulást nyújtottak az ország GDP-jéhez. A Tervezési és Beruházási Minisztérium statisztikái szerint a magánvállalkozások több mint 70%-a családi vállalkozás, és különösen jelentős, hogy az 100 legnagyobb családi vállalkozás mintegy 25%-át adja az ország GDP-jének. (Dinh Huynh , 2023).

Ugyanakkor ezek a vállalkozások számos kihívással néznek szembe, mint például a generációk közötti váltás, az irányítás professzionalizálása, valamint a digitális korszak követelményeinek megfelelés. (Huong Diu, 2019).

Richter (2012) szerint 1989 előtt Magyarország központilag tervezett gazdaságot működtetett, azonban 1989 után az ország áttért a piacgazdaságra, ami mélyreható változásokat hozott az üzleti környezetben. Magyarország jelentős reformokat hajtott végre, többek között a privatizáció, a társasági adók csökkentése, valamint a kereskedelem és az árak liberalizálása terén (Richter, 2012). Bár Richter nem hangsúlyozza külön a családi vállalkozásokat, az elemzés alapján megállapítható, hogy a magánszektor, beleértve a kis- és középvállalkozásokat is, gyorsan bővült. Az átmenetet azonban komoly társadalmi és gazdasági kihívások kísérték, mint például a növekvő munkanélküliség, az ipari és mezőgazdasági termelés meredek csökkenése, valamint a növekvő szegénység (Vardy et al., 2025). Ezen nehézségek ellenére az 1990-es évek végére Magyarország erőteljes átállást hajtott végre a piacgazdaságra, fejlett magánszektorral beáramlással (Krueger & Lutz, 1995).

Látható, hogy bár a vietnámi és magyar családi vállalkozások kialakulásuk történetében és fejlődési feltételeikben eltérőek, mindkét országban hasonló kihívásokkal néznek szembe: a generációk közötti váltás irányítása, az üzleti modell professzionalizálása, valamint a piaci terjeszkedés a globalizáció korában. Ezért kiemelten fontos a családi vállalkozások fenntartható menedzsment stratégiájának kidolgozása, amely nemcsak hosszú távú fejlődést garantál, hanem megőrzi a vállalkozások alapvető értékeit is a jövőben.

2.2 *A családi vállalkozások kutatásának története és fejlődési stratégiái*

Kezdeti szakasz (1980 előtt):

Az 1980-as évek előtt a családi vállalkozásokat főként szociológiai és közgazdasági szempontból vizsgálták, nem önálló kutatási területként. A kutatások a család szerepére összpontosítottak a vállalkozás működtetésében, a családi kultúra hatására és a tulajdonosi szerkezetre az üzleti tevékenységben (Bird et al., 2002).

Fejlődési szakasz (1980-2000):

Az 1980-as évektől a családi vállalkozások önálló kutatási területté váltak a vállalatirányításban (Baros-Tóth, 2023). A kutatások a családi vállalkozások sajátos jellegére összpontosítottak, többek között:

- Vezetés és öröklés:

Lansberg (1988) hangsúlyozta az öröklési folyamat fontosságát a családi vállalkozásokban. (Lansberg, 1988)

- Családi és vállalati konfliktusok:

Tagiuri & Davis (1996) kidolgozta a "Hármas kör modellt", amely megmagyarázza a család, vállalkozás és tulajdonosság metszéspontjait. (Tagiuri & Davis, 1996)

- Pénzügyi teljesítmény:

Anderson & Reeb (2003) kimutatta, hogy a családi vállalkozások jobb teljesítményt nyújthatnak a nem családi vállalkozásokhoz képest. (Anderson & Reeb, 2003)

A családi vállalkozások kutatásának modern korszaka (2000-től napjainkig) jelentős elmozdulást mutat a hagyományos megközelítésektől. A jelenlegi kutatások három fő területre koncentrálnak: az innováció és digitális átalakulás szerepére, a fenntarthatósági stratégiák kidolgozására, valamint a társadalmi felelősségvállalás és környezeti hatások integrálására. A nemzetköziesedés területén Graves és Thomas (2006) úttörő munkája rávilágított arra, hogy a családi vállalkozások miként navigálhatnak sikeresen a globális piacok kihívásai között (Graves & Thomas, 2006). De Massis és munkatársai (2016) kiemelték, hogy az innováció nem csupán versenyelőnyt biztosít, hanem létfontosságú tényezője a generációk közötti fennmaradásnak (De Massis et al., 2015). Ugyanakkor Carney (2005) átfogó elemzése hangsúlyozza, hogy az intézményi keretek és a nemzeti politikák hogyan alakítják a családi vállalkozások működési feltételeit különböző országokban. Ezek a kutatások egyértelműen igazolják, hogy a modern családi vállalkozásoknak komplex, többdimenziós stratégiákat kell kidolgozniuk a gyorsan változó globális üzleti környezetben való sikeres működés érdekében (Carney, 2005).

A globális gazdaság változékony környezetében a családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások jelenleg a COVID-19 járvány mélyreható hatásaira összpontosítanak. A világjárvány katalizátorként hatott, kényszerítve a családi vállalkozásokat az üzleti tevékenységek és stratégiák átalakítására, ezzel hangsúlyozva a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség stratégiai fontosságát (KPMG, 2021).

Legújabb kutatások elemzik, hogyan váltottak át a családi vállalkozások online üzleti modellekre, diverzifikálták termék- és szolgáltatásportfóliójukat, vagy optimalizálták ellátási láncukat a válság legyőzése érdekében. Kiemelkedő példaként szolgálnak azok az esettanulmányok, amelyek a digitális átalakulásban sikeres családi vállalkozásokat vizsgálják, különös tekintettel az e-kereskedelmi platformok használatára a társadalmi távolságtartás időszakában (Ujj et al., 2023).

Pogácsás és Szepesi (2023) szerint a COVID-19 világjárvány jelentős hatást gyakorolt a magyar kis- és középvállalkozásokra, elsősorban a kereslet visszaesése, a bizonytalanság növekedése és a költségnyomás fokozódása révén. Ebben a helyzetben a vállalkozásoknak gyorsan kellett alkalmazkodniuk, működési modelljeiket módosítaniuk, növelniük a rugalmasságukat és adaptív menedzsmentmegoldásokat bevezetniük (Pogácsás et al., 2023). Mivel Magyarországon a családi vállalkozások többsége a kis- és középvállalkozások közé tartozik, ezek a tendenciák sok családi vállalkozás irányítási gyakorlatát is tükrözhetik az "új normális" időszakában (Pogácsás et al., 2023).

Hughes és munkatársai (2025) szerint a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás egyre fontosabb szerepet játszik a családi vállalkozások stratégiai irányításában. A környezeti, társadalmi és vállalatiirányítási szempontok integrálása nemcsak etikai és társadalmi elvárásoknak felel meg, hanem hosszú távú versenyelőnyt is biztosít a vállalatok számára. Emellett a tanulmány rámutat arra is, hogy a családi vállalkozások a környezeti és társadalmi tényezőket. Például az energiahatékonyság növelését, a kibocsátás csökkentését és a közösségfejlesztést - hosszú távú stratégiájuk részévé teszik. A szerzők hangsúlyozzák továbbá, hogy a családi vállalkozások versenyelőnye abból is fakad, hogy jellemző rájuk a többgenerációs tervezés és a családi alapértékek megőrzése (Hughes et al., 2025). Az új értékteremtés és a családi vállalkozások fenntartható fejlődésének biztosítása szorosan összefügg a generációk közötti konfliktuskezelési stratégiákkal (Ardayan et al., 2023). A fenti tényezők alapján elmondható, hogy a vállalkozás hosszú távú fenntarthatósága a családi vállalkozások stratégiájának egyik fontos eleme.

A családi vállalkozások technológiai innovációval való átalakulása napjainkban forradalmi változásokat hoz a hagyományos üzleti modellekben. Legújabb kutatások kimutatták, hogy a mesterséges intelligencia és blockchain technológiák alkalmazása jelentős hatékonyság növekedést eredményezhet a családi vállalkozások működésében (Daskalopoulos, 2023). Különösen figyelemreméltóak azok az esettanulmányok, amelyek a technológia integrálásának konkrét módjait mutatják be: intelligens készletgazdálkodási rendszerek bevezetése, blockchain-alapú nyomkövetési megoldások használata a termékek eredetének bizonyítására, vagy MI-alapú ügyfélkapcsolati rendszerek fejlesztése (FasterCapital, 2025). Ezek az innovációk nemcsak a működési hatékonyság növelését szolgálják, hanem lehetővé teszik a családi vállalkozások számára, hogy versenyképesek maradjanak a digitalizálódó világpiacon (Baskin, 2023). A technológiai innováció folyamata, más néven digitális átalakulás, jelentős változásokat és beruházásokat igényel. A családi vállalkozások azonban olyan akadályokba ütközhetnek, amelyek megnehezítik ezt. Ezek az akadályok lehetnek a korlátozott pénzügyi források, a korlátozott termékjellemzők vagy az alkalmazottak változással szembeni ellenállása. (Streicher, 2023). A családi vállalkozások rugalmassága és gyors döntéshozatali képessége azonban jelentős előnyöket biztosíthat a technológiai átalakulásban (Deloitte, 2023).

2.3 *Bevezetés a családi vállalkozásba*

2.3.1 A családi vállalkozás definíciója

Sheffrin és O'Sullivan (2003) szerint a vállalkozás olyan szervezet, amely áruk és szolgáltatások előállításával vagy nyújtásával foglalkozik profittermelés céljából. (O'Sullivan et al., 2003)

Online etimológiai szótár (Online Etymology Dictionary) szerint a "család" olyan emberek csoportja, akik vérség, házasság vagy más kapcsolat alapján állnak egymással kapcsolatban. A közvetlen család tagjai közé tartozhatnak a házastárs, szülők, testvérek és gyermekek. A kiterjesztett család pedig magában foglalhatja a nagyszülőket, nagybácsikat vagy nagynéniket, unokatestvéreket, unokákat, sógorokat és sógornőket (Dictionary, 2025).

A családi vállalkozás fogalmát a szakirodalomban többféleképpen használják, és sokféle néven emlegetik. Lényegében azonban minden definíció a családi vállalkozást olyan gazdasági szervezatként említi, amelynek tulajdonjoga és irányítása főként egy vagy több családtag kezében van. A családtagok aktívan részt vesznek a vállalkozás működésében, irányításában és stratégiai döntéshozatalában, azzal a céllal, hogy a vállalkozás hosszú távon

fennmaradjon, és megőrizze a családi értékeket. A "Family Business" című könyv szerint a családi vállalkozás olyan vállalkozás, amelynek tulajdonjogát és irányítását egy vagy több családtag ellenőrzi. Ez azt jelenti, hogy a stratégiai, pénzügyi és működési döntéseket jellemzően családtagok hozzák, és a vállalkozás céljai nem csupán a nyereségre irányulnak, hanem a család hosszú távú fenntarthatóságára és nemzedékek közötti folytonosságára is (Poza & Daugherty, 2010). A legfontosabb jellemzők közé tartozik, hogy legalább két vagy több családtag, akik a részvények 15%-át vagy annál többet birtokolnak, a családtagok aktív stratégiai részvételével, erős hangsúlyt fektetve a családi kapcsolatokra, valamint elkötelezettséget mutatva a vállalkozás nemzedékek közötti megőrzése mellett. A családi dinamika, a tulajdonosi szerkezet és a vezetési megközelítés egyedi integrációja különleges versenyelőnyt biztosít a családi vállalkozásoknak, megkülönböztetve őket a nem családi vállalkozásoktól (Poza & Daugherty, 2010).

Egy tanulmány azt is megállapította, hogy a családi vállalkozásokat nepotista és konfliktusokkal teli alulteljesítőként nyilvántartó sztereotípiával ellentétben a családi cégek jobban teljesítenek, mint a nem családi vállalkozások (Popczyk, Wojciech, 2017)

A "A családi vállalkozások főbb problémái" című dokumentumban a családi vállalkozást olyan vállalkozásként határozzák meg, ahol egy család vagy családi szövetség jelentős befolyással bír a vállalkozás fejlődésére és működésére. Ez a befolyás megnyilvánulhat a szervezeti kultúrában, az emberi erőforrás politikában vagy a vezetői döntéshozatalban. A családi vállalkozás jellegzetessége, hogy két különböző társadalmi rendszer, a család és a vállalkozás, egyesüléséből egyedi kölcsönhatások és kihívások születnek (Málovics & Beáta, 2012).

A "The Pulse of Family Business" egy három részből álló felmérés-sorozat, amelyet a Family Business Magazine és a Brightstar Capital Partners készített (David S. , 2024). Ezek a felmérések a családi vállalkozások által megélt kihívásokra és lehetőségekre összpontosítanak, és új megközelítést nyújtanak olyan kulcsfontosságú területekről, mint:

- A családi és a következő generációs elkötelezettség javításának szükségessége
- Az utódlás kihívásai és tervezése
- A családi és üzleti irányítás fejlesztése vagy megerősítése.

A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a családi vállalkozások jelentős része továbbra is bizonytalansággal néz szembe az utódlási folyamattal kapcsolatban: a válaszadók több mint fele nem tudta megerősíteni, hogy az utódnemzedék szándékozik-e részt venni a vállalkozásban, miközben mindössze körülbelül 19% erősítette meg, hogy a következő

generáció ténylegesen bekapcsolódott (David S. , 2024). Ez azt mutatja, hogy a következő generáció nem teljesen biztos abban, hogy képes részt venni a családi vállalkozásban.

A felmérés eredményei azt is mutatják, hogy a családi tanácsokat olyan tényezőnek tekintik, amely pozitívan befolyásolja a tagok üzleti tevékenységben való részvételének szintjét. A családi tanácsokkal rendelkező vállalatoknál a családtagok üzleti tevékenységekben való részvételi aránya a felmérések szerint 10%-kal magasabb volt, mint a családi tanácsok nélküli vállalkozásoknál. A felmérés ugyanakkor azt is tükrözte, hogy a hivatalos családi tanács létrehozása nem elterjedt, a vállalkozások kevesebb mint fele használja ezt a formát. Ezenkívül a csatlakozni kívánó családtagokkal vagy alkalmazottakkal szemben támasztott követelmények meglehetősen magasak (78%-uk külső tapasztalatot, 47%-uk pedig diplomát igényel). (David S. , 2024).

Összességében a felmérés adatai azt mutatják, hogy az utódgeneráció még mindig hiányt szenved az irányultság és az önbizalom terén a vállalat átvételével kapcsolatban, az utódlási folyamat pedig korlátozott és nem elég stabil. Ugyanakkor el kell ismerni, hogy ők is törekednek a professzionalizmus növelésére, az irányítási mechanizmusok megerősítésére és arra, hogy lehetőséget teremtsenek a következő generáció önállóbb fejlődésére.

2.3.2 A családi vállalkozások besorolás

a) A vállalatok méret szerinti besorolása:

A családi vállalkozások számos kritérium alapján osztályozhatók, de a leggyakrabban használt kritérium a vállalkozás mérete. Bár nemzetközi szinten nincs széles körben elfogadott osztályozási rendszer, az Európai Unió (EU) elsősorban az alkalmazottak száma és az éves árbevétel vagy mérlegfőösszeg alapján osztályozza a vállalkozásokat (Commission European Union, 2003). Ezenkívül a Világbank-csoport tagjaként működő Nemzetközi Pénzügyi Társaság (IFC) is három fő kritérium alapján osztályozza a mikro-, kis- és középvállalkozásokat: az alkalmazottak száma, az éves árbevétel és a teljes eszközérték (IFC, 2021). A főbb osztályozási kritériumok a következők:

1. Táblázat: Az EU vállalatméret szerinti besorolása

(Forrás: saját szerkesztés, IfM Bonn, 2021 alapján)

Vállalat mérete	Alkalmazottak száma	Éves forgalom	Mérlegfőösszeg
Mikrovállalat	Legfeljebb 9 fő	Legfeljebb 2 millió	Legfeljebb 2 millió
Kisvállalat	Legfeljebb 49 fő	Legfeljebb 10 millió	Legfeljebb 10 millió
Középvállalat	Legfeljebb 249 fő	Legfeljebb 50 millió	Legfeljebb 43 millió
KKV összesen	Kevesebb 250 fő	Legfeljebb 50 millió	Legfeljebb 43 millió

A Európai Bizottság a 2003/361/EC ajánlásban határozza meg a mikro-, kis- és középvállalkozásokat (KKV-kat). Eszerint a KKV-k legfeljebb 249 főt foglalkoztatnak, és éves forgalmuk nem haladja meg az 50 millió eurót, vagy mérlegfőösszegük nem haladja meg a 43 millió eurót (Commission European Union, 2003).

Ez a kritérium viszonylag hasonló a vietnámi szabályozáshoz, de a pénzügyi küszöb lényegesen magasabb.

b) A vállalatok jogi formája szerinti besorolás:

“A méret szerinti csoportosításon túl a jogi forma szerinti elemzések szerepe is meghatározó” (Lukács, 2012). Chikán Attila “Vállalatgazdaságtan” című könyvében a vállalkozásokat jogi formák alapján is ismertetik, amelyek közül három fő jogi forma létezik, köztük az egyéni vállalkozás, a társaság és a részvénytársaság. A társaságoknál ismét van közkereseti társaság, betéti társaság, egyesülés, korlátolt felelősségű társaság és közös vállalat (Attila, 2006). A Világbank szerint azonban a vállalkozások jogi formája általában korlátolt felelősségű társaság. A korlátolt felelősségű társaságok olyan vállalkozások, amelyekben a tagok pénzügyi felelőssége befektetésük összegére korlátozódik, és a vállalkozást különálló jogi személyként ismerik el (World Bank Group, 2011).

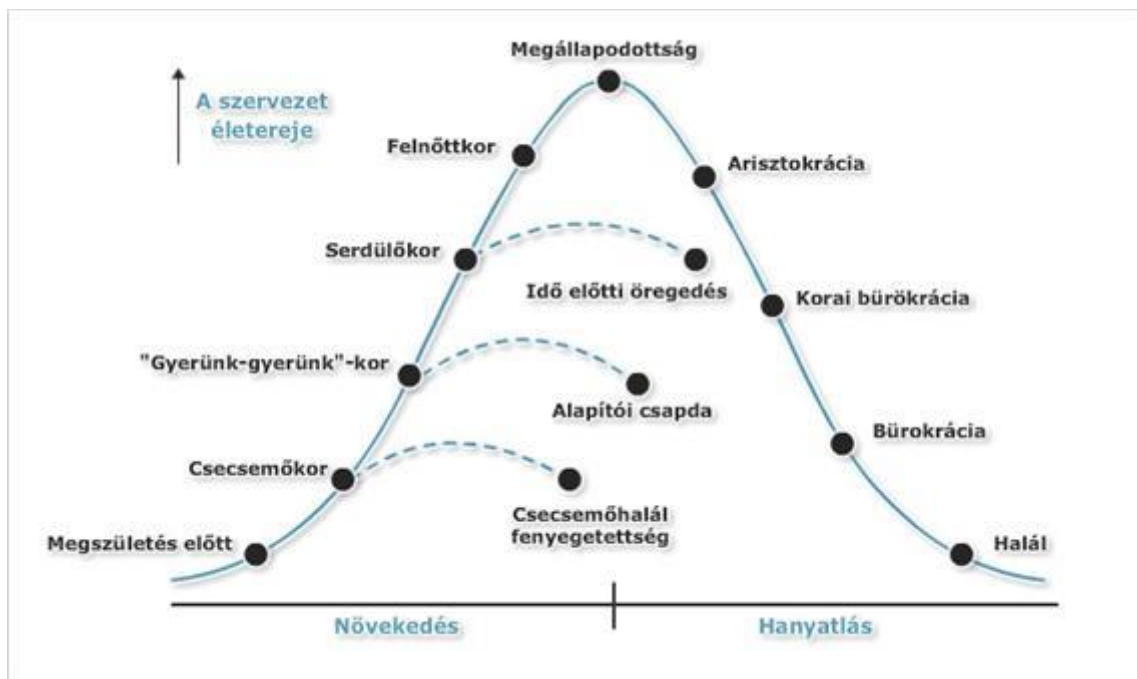
Vietnámban a fent említett két módszer mellett más osztályozási módszerek is léteznek, mint például a vállalkozások üzletágak szerinti átsorolása, tulajdonosi jelleg és működési cél szerinti besorolás (magán- és állami tulajdonú vállalatok), a vállalkozások befektetői szerkezet és tőkebevonás módja szerinti besorolása. A családi vállalkozások sem esnek kívül a fenti osztályozási formákon (Phát & Tiên, 2022).

2.4 A családi vállalkozások fejlődése életciklus-szakaszain keresztül

A vállalat életciklus-elemzés segít tisztázni a fejlesztési folyamatot, az átmeneti pontokat és az egyes szakaszokban felmerülő konkrét kihívásokat (Gersick et al., 1997) (Ward, 2016) (Tagiuri & Davis, 1996). Ezért a szakdolgozat a családi vállalkozások életciklusának elemzésével folytatódik. Először is tisztázzuk egy nem családi vállalkozás életciklusát az Adizes (1988) életciklus-modell szerint.

1. Ábra: Életciklus szakasz

(Forrás: Tóth Róbert, 2016)



A vállalat életciklusa egy fontos fogalom az üzleti menedzsmentben, amely segít felismerni azokat a fejlődési szakaszokat, amelyeken egy szervezet keresztül megy az alapításától kezdve a csúcspont eléréséig, majd akár a hanyatlásig. Ichak Adizes "Vállalati életciklusok: Hogyan és miért nőnek és halnak meg a vállalatok, és mit lehet tenni ellene" című művének elmélete szerint a vállalati életciklus a Megszületés előtt szakaszával kezdődik, amikor a vállalat még csak ötlet formájában létezik, és az alapítók a hosszú távú elköteleződés és vízió kialakítására összpontosítanak. Ez egy alapvető szakasz a vállalkozói motiváció megteremtéséhez, de ugyanakkor könnyen felmerülhetnek problémák a gyakorlati próbák hiánya miatt (Adizes, 1988).

Ezután következik az Csecsemőkor szakasza, amikor az ötlet konkrét cselekvésekbe fordul át, és a vállalkozás a bevétel termelésre és eredmények elérésére összpontosít. Ebben az időszakban a vállalat ténylegesen beindul, a termékekre és az eredmények elérésére figyel, de

gyakran kevés a tőke, hiányoznak a kialakult vezetési rendszerek, és az alapítótól is erősen függ. A feszített tempójú munka könnyen kimerültséghez vezethet (Göblös & Gömöri, 2004).

A Gyerünk-gyerünk szakaszban a vállalkozás gyors növekedést él át a piacbővítés és az üzleti lehetőségek kiaknázása révén. Ez azonban könnyen erőforrások szétforgácsolódásához és az ellenőrzés elvesztéséhez vezethet, ha nincs világos stratégiai irányvonal (Adizes, 1988).

Göblös és Gömöri (2004) a Sedülőkor szakaszban a vállalat professzionálisabb menedzsmentfolyamatokat alakít ki. Ezt a szakaszt azonban belső konfliktusok, nem egyértelmű célok és a vállalati identitás válsága jellemzi. A decentralizáció és a vezetői innováció nehézkes. Fennáll annak a kockázata, hogy a vállalkozás elveszíti az irányt, vagy visszatér az előző szakaszba (Göblös & Gömöri, 2004). Az életciklus csúcspontja az Felnőttkor szakasz, amikor a vállalkozás tökéletes egyensúlyt ér el a rugalmasság és a kontroll között, fenntartva a stabil növekedést és a magas versenyképességet. Ha azonban nem újítanak, a vállalkozás átléphet a Megállapodottság szakaszba, ahol a növekedés lelassul, és a szervezet könnyen önelégültté válhat (Adizes, 1988).

Innen, ha nem történik szervezeti megújulás, a vállalat az Arisztokráciaszakaszába jut, majd végül a Bürokrácia és hanyatlás szakaszába, amikor a merev menedzsment és a kreativitás hiánya miatt elveszti az alkalmazkodóképességét és a versenyképességét (Adizes, 1988).

Adizes szerint minden szervezet életciklusa során különböző szakaszokon megy keresztül, és minden szakasz másfajta irányítási formát igényel. Ezért annak megértése, hogy a szervezet melyik szakaszában van, segít a vezetőknek a probléma helyes azonosításában, a megfelelő stratégia kiválasztásában és a proaktív felkészülésben az átmeneti lépésekre, ezáltal fenntartva a fenntartható fejlődést (Adizes, 1988).

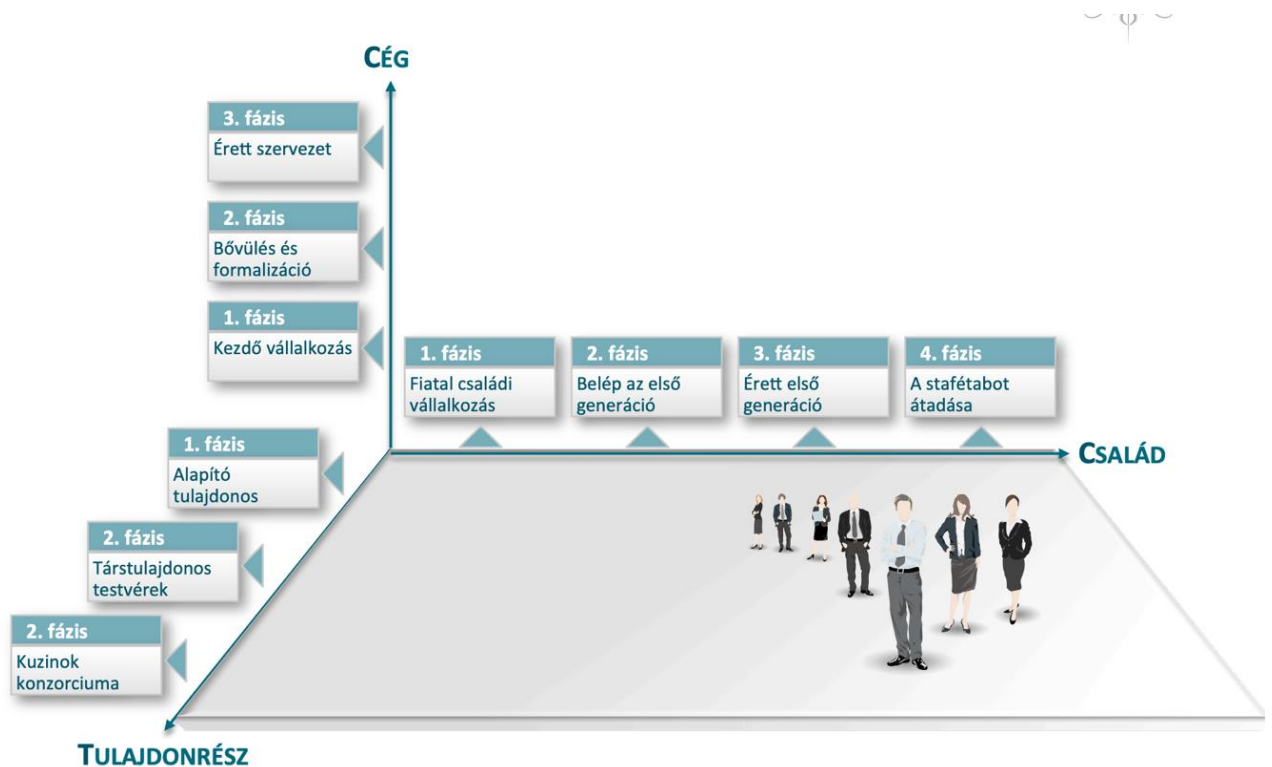
Adizes üzleti életciklus-modellje egy általános elméleti modell, amely minden típusú szervezetre alkalmazható a kialakulásának, fejlődésének és hanyatlásának folyamatának magyarázatára. A családi vállalkozások esetében azonban ezt a folyamatot a család fejlődési ciklusa is jelentősen befolyásolja. A családi vállalkozások egyedi összetettségére fogunk összpontosítani Gersick és munkatársai modelljén keresztül, hogy tisztázzuk és átfogóbban ismertessük a családi vállalkozások életciklus-szakaszait.

A klasszikus dokumentumban, a "Generációról generációra: A családi vállalkozás életciklusai" címűben a szerzők a családi vállalkozás életciklus-modelljét nemcsak az üzletfejlődés, hanem három párhuzamos rendszer: a családi rendszer, a tulajdonosi rendszer és

az üzleti rendszer, fejlődése alapján is elemezték. Mindhárom rendszer a saját szakaszában fejlődik, mindegyik más kihívásokkal és lehetőségekkel (Gersick et al., 1997)

2.Ábra: Családi vállalkozás életrajza: 3D életrajz modell

(Forrás: Horváth Dénes, 2015)



Gersick és munkatársai szerint ez a 3 tényezős modell 3 tengelyként írható le, beleértve a Család, a Tulajdonrész és az Vállalat tengelyt. A családfejlődési tengely 4 egymást követő szakaszra oszlik. A szerzők szerint: “A másik két tengellyel ellentétben a családi tengelyt a családtagok biológiai öregedése uralja.” (Gersick et al., 1997).

Az első szakasz a Fiatal család vállalkozás. Ez a modell családfejlődési tengelyének első szakasza. Az alapító generáció ebben a szakaszban általában 40 év alatti, és ha vannak gyermekeik, akkor még fiatalok. Ez az az időszak, amikor a vállalkozás és a család szinte egygyé válik: az alapító a karrierépítésre összpontosít, miközben a családi alapokat is megteremti. A második szakasz a Belép az első generáció, ez az a szakasz, amikor az alapító generáció eléri a középkort, és a fiatalabb generáció elkezd érni, és meghozza az első döntéseket arról, hogy csatlakozik- e a családi vállalkozáshoz vagy sem, lerakva az utódlás alapjait. A harmadik szakaszba, Érett első generációba lépve több generáció van jelen a vállalkozásban, a fiatalabb generáció részt vesz a vezetésben, míg az idősebb generáció továbbra is vezető szerepet tölt be,

ami a tapasztalat és az innováció keverékét hozza létre, de növeli a konfliktusok lehetőségét is, ha nincs egyértelmű koordinációs mechanizmus. Végül a negyedik szakaszban: A stafétabot átadása, az idősebb generáció kivonul a vállalkozásból, a vezetést és a tulajdonjogot a következő generációra ruházva át. Ennek a tengelynek a kihívásai gyakran a családban zajló természetes változási folyamatból fakadnak, a házassági alapoktól kezdve a többgenerációs kapcsolatokon, a családi konfliktusokon és a vezetőváltásokon át (Gersick et al., 1997).

A családi fejlődéssel párhuzamosan zajlik a vállalat fejlesztés is. A vállalat fejlesztési tengely a családi vállalkozás időbeli fejlődését írja le, az induló szakasztól az érettségig. Ezt a folyamatot két szempontból elemezzük: a külső környezet szempontjából, beleértve a külső nyomásokat, mint például az ügyfelek, a technológia, a költségek, és a vállalkozás belső szempontjából. Minden szakaszban a vállalkozás más kihívásokkal néz szembe. Végül a tulajdonosi tengely. Ez a tengely a hatalomátadást és a tulajdonosi szerkezetet tükrözi a családi vállalkozásban (Gersick et al., 1997).

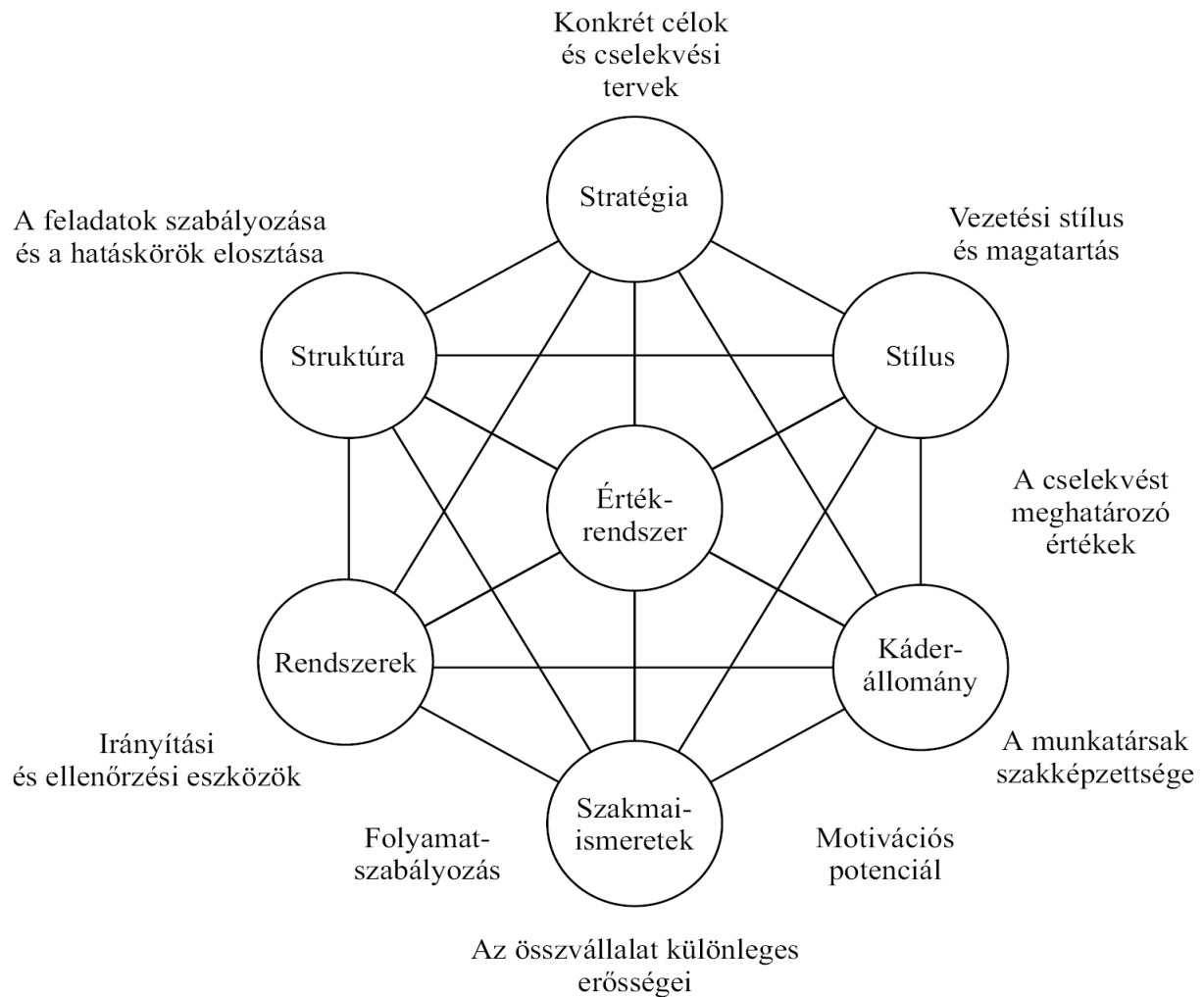
Három fő szakasz is létezik, az egyén teljes irányításától kezdve a tulajdonlás családtagokkal való megosztásán át a más ágazatokra való terjeszkedésig. A vállalkozás lehetőségei minden egyes szakaszban növekednek a növekvő terjeszkedésnek és a professzionalizmusnak köszönhetően, ezzel együtt a kihívások is növekednek az érdekkonfliktusok és az érdekmegosztás, valamint a munkamódszerben és a gondolkodásmódban felmerülő generációs konfliktusok magas kockázata miatt (Gersick et al., 1997).

Fontos megjegyezni, hogy ez a három rendszer kölcsönhatásban áll és idővel fejlődik, és az egyik tengely megváltozása gyakran a másik kettő változásához vezet. Ezért professzionális és átlátható irányítási rendszerre van szükség az irányításvesztés elkerülése érdekében. (Lissoni et al., 2007).

Ennek támogatására a 7S modell modellt alkalmazzák, amely segít a vállalkozásoknak értékelni és finomhangolni a következő elemeket: stratégia, struktúra, rendszerek, értékek, vezetési stílus, csapat, valamint készségek. Ez elősegíti a fenntartható fejlődést és a professzionalizálódást még a legnehezebb átmeneti időszakokban is (Lissoni et al., 2007).

3.Ábra: A McKinsey-féle 7S modell

(Forrás: Waterman et al., 1980)



A McKinsey 7S modellje egy népszerű stratégiai elemzőeszköz, amelyet a szervezet sikerét befolyásoló belső tényezők értékelésére használnak. A “7S” 7 tényezőt jelent, amelyek S betűvel kezdődnek: Közös Érték, Struktúra, Rendszerek, Stílus, Személyzet, Stratégia és Készségek (Zoltán, 2017). Ezt a modellt azért hozták létre, hogy átfogó keretet találjanak a szervezeti hatékonyság elemzésére, ahelyett, hogy “univerzális megoldásokat alkalmaznának” (Peters, 2011).

Az elemek 2 csoportra oszthatók: a kemény tényezők: stratégia, struktúra, rendszerek.. And lágy tényezők: stílus, személyi állomány, készségek és értékrend (Zoltán, 2017).

Peters (2011) szerint egy szervezet összes fejlődési tényezője mindig összekapcsolódik és kölcsönösen függ egymástól. Azt mondta, hogy a kemény a lágy, a lágy pedig a kemény, ami azt jelenti, hogy a “kemény” tényezőket valójában könnyű megváltoztatni, míg a “lágy”

tényezők a legszilárdabb alapot jelentik és nehezen másolhatók (Peters, 2011). Amikor egy tényező megváltozik, az a többi tényező módosítását is. Ezért a szervezet fejlesztését átfogó megközelítéssel kell megvalósítani, biztosítva az összhangot az egyes elemek között a hatékonyság és a fenntartható működés érdekében. Peter azt is állította, hogy a Közös Érték a modell középpontja és a sikeres vállalkozás alapja (Zoltán, 2017). A Közös Érték a többi tényezőt összekapcsoló elemnek is tekintik. Ezek alakítják ki a szervezeti kultúrát, meghatározzák az emberek közötti interakció, az együttműködés és a döntéshozatal módját. Az erős közös értékek segítik a szervezetet a kohézió, az alkalmazkodóképesség és a magas teljesítmény fenntartásában. (Suwanda & Yulianto Nugroho, 2022).

A "kemény" elemek olyan tényezők, amelyeket pontosan meg lehet határozni, és amelyeket a szervezet képes megváltoztatni. A Stratégia irányadó szerepet tölt be, segít meghatározni azokat a területeket, amelyeket fejleszteni, megerősíteni vagy megújítani kell a versenyelőny fenntartása érdekében. A szervezeti Struktúra határozza meg a hierarchiát és az egyes egységek közötti együttműködés módját, ezáltal közvetlen hatással van a stratégia végrehajtásának hatékonyságára. Emellett a Rendszer, mely magában foglalja a folyamatokat és a napi működés módját, az állandó működés alapját képezi, ugyanakkor a fejlesztési és innovációs lehetőségek forrása is lehet (Zoltán, 2017).

A lágy tényezőket pedig nehezebb azonosítani, mivel kevésbé kézzelfoghatóak, de nagyon fontosak. A Személy tényezőt az emberi erőforrásnak tekintjük. Ez a tényező közvetlenül befolyásolja a működés minőségét és a stratégiák végrehajtásának képességét. A Készség tényezője a szervezet és személyzetének alapvető kompetenciáit tükrözi, beleértve az emberi készségeket, a technikai készségeket és a gondolkodási készségeket. Ez a tényező határozza meg, hogy a szervezet képes-e alkalmazkodni, innoválni és hatékonyan végrehajtani a stratégiáit. A stílus tényezője mélyreható hatással van a munkaszellemre, az alkalmazkodóképességre és a vállalati kultúra fenntartására (Suwanda & Yulianto Nugroho, 2022).

A 7-es modell segít a szervezeteknek elemezni, hogy ezek az elemek hogyan hatnak egymásra és erősítik egymást. Átfogó megközelítést biztosít az új stratégiák megvalósításához, a folyamatok kiigazításához és a vezetés támogatásához a szervezeti változások során.

A 3D-s modell és a 7S modell együttes használata segít jobban megérteni a fejlődési szakaszokat, felismerni az átmeneteket vagy válságokat. Ezen eredmények alapján

hozzájárulhatunk a vállalkozás támogatásához, miközben megőrizzük a család alapvető értékeit (Lissoni et al., 2007).

2.5 Vállalati utódlástervezés és kérdések

“A vállalati életciklusmodellek segítséget nyújtanak avállalkozások számára a növekedési problémák kezelésére. A családi vállalkozásokban hozzájárul ehhez az utódlás és generációváltás kérdése is.” (Bogdány et al., 2019)

Az utódlás az egyik legfontosabb folyamat a családi vállalkozásokban, sikere nagymértékben függ a generációk közötti együttműködéstől és a gondos előkészítéstől. A PwC (2023) jelentése rámutat, hogy a generációs különbségek gyakran kihívást jelentenek a bizalom és a kommunikáció terén, ezért az átlátható utódlástervezés, a következő generáció képzése és a közös családi értékeken alapuló döntéshozatali mechanizmusok kiépítése szükséges feltételek a sikeres utódlástervezés biztosításához (PwC, 2023).

A generációs átadást fontos témának tekintik a családi vállalkozásokkal foglalkozó tanulmányokban. Ez a folyamat nemcsak a tulajdonjog és az irányítás átadását jelenti, hanem a vállalkozás alapvető értékeinek, jövőképének és kultúrájának generációkon átívelő megőrzését is (Le Breton Miller et al., 2004). A vállalkozás generációk közötti átadásában a sikerarány nagyon alacsony, különösen a második és harmadik átadásoknál (Ward, 2016). Elmondható, hogy ez a családi vállalkozások hosszú távú fenntarthatóságának egyik legnagyobb kihívása, és egyúttal hangsúlyozza az utódlási terv szisztematikus és professzionális elkészítésének fontosságát.

A tervezés különösen fontos az átmeneti folyamat során. Mint minden folyamatot, ezt is jól elő kell készíteni, és a megfelelő időben kell elkezdni. Az alapítónak világosan meg kell határoznia a nyugdíjba vonulás megfelelő időpontját, és meg kell terveznie a következő szakaszt. Ez a folyamat a vállalkozás méretétől, integrációs szintjétől és jellemzőitől függően változhat, de az általános elvek ugyanazok (Le Breton Miller et al., 2004), (Lambrecht & Lievens, 2008), (Ward, 2016). A dokumentált utódlási tervvel rendelkező családi vállalkozások, beleértve az utód azonosítását, az átmeneti ütemtervet, a szerepek és felelőségek egyértelmű elosztását, képesek minimalizálni a belső konfliktusokat és fenntartani az irányítás folytonosságát. (Lambrecht & Lievens, 2008). A formális felkészülés hiánya gyakran családi nézeteltérésekhez, stratégiai dezorientációhoz és a kudarc nagyobb kockázatához vezet az átmeneti időszakban (Bogdány et al., 2019). Emellett az előző generáció bevonásának mértéke is jelentősen befolyásolja a szervezet folytonosságát és innovációját (Le Breton Miller et al., 2004).

A kulturális és családi tényezők is mélyrehatóan befolyásolják az öröklés módját. Az érzelmi kötődés, a családi hagyományok és a személyes hiedelmek egyaránt lehetnek az utódlás mozgatórugói és akadályai is. A család elkötelezettsége a vállalkozás közös örökségként való fenntartása iránt tükrözi a tagok konszenzusának és elvárásainak szintjét, ami közvetlenül befolyásolja az utódlási tervről szóló döntést. Ezenkívül a családi harmónia és a belső társadalmi normák nyomást gyakorolnak, és egyben hajtóerőként is szolgálnak az utódlás szempontjából. Amikor a családi kultúra egységes és stabil, az utódlási folyamat zökkenőmentesen megy végbe, minimalizálva a konfliktusokat és növelve a siker valószínűségét (Sharma et al., 2003).

A vállalati finanszírozás kulcsfontosságú tényező lesz az utódlási folyamat sikerének biztosításában. A családi vállalkozásoknak pénzügyi forrásokkal kell rendelkezniük az átmeneti folyamat során felmerülő költségek fedezésére, miközben meg kell őrizniük a pénzforgalom stabilitását és a beruházási kapacitást. A pénzügyi tartalékok hiánya vagy a külső tőkére való túlzott támaszkodás növelheti a kockázatokat, közvetlenül befolyásolva a vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságát. Azonban nincs bizonyíték arra, hogy a vállalatátadás negatív hatással van a vállalat pénzügyi helyzetére. (Molloy et al., 2010).

Emellett Bogdány és munkatársai szerint az utódlási folyamat vezetési és stratégiai problémákkal is szembesül. A következő generáció korlátozott vezetői kapacitása, a konzervatív gondolkodásmód és az utódlás fejlesztési stratégiához való nem kötése miatt a vállalkozások innovációs lehetőségekről maradnak le, és könnyen meggyengülhetnek az átadás

2.6 A családi vállalkozások üzleti stratégiája

A "stratégia" kifejezés görög eredetű, és eredetileg a hadászat területén használták, hogy leírják azokat a terveket és elképzeléseket, amelyek az ellenfél várható és nem várható lépéseinek előrejelzésére épülnek (A Britannica szótár szerint). A stratégia két alapvető eleme a verseny és a meglepetés. Az ellenfél számára váratlan helyzetek megteremtése, valamint a versenyképesség erősítése azok az alapfeltételek, amelyek biztosítják a győzelmet.

Később a "stratégia" fogalmát egyre több területen, így a gazdasági és társadalmi életben is alkalmazták, és napjainkban a stratégiai menedzsment szinte minden fejlett gazdaságú ország vállalatában jelen van.

Az üzleti életben többféle megközelítés létezik a stratégiai gondolkodásra, így különböző stratégiafogalmak alakultak ki. A hagyományos megközelítés szerint az üzleti

stratégia a vállalat hosszú távú átfogó terve, amely a hosszú távú célok elérésére irányul. Alfred D. Chandler Jr., a menedzsmenttörténet kutatója szerint:

“A stratégia a vállalat alapvető, hosszú távú céljainak és törekvéseinek meghatározása, valamint azok megvalósításához szükséges cselekvési irányok elfogadása és az erőforrások elosztása.” (Chandler Jr, 1969).

Más meghatározások például:

“A stratégiák azok az eszközök, amelyekkel a hosszú távú célok elérhetők. Az üzleti stratégiák közé tartozhat például a földrajzi terjeszkedés, a diverzifikáció, a felvásárlás, a termékfejlesztés, a piaci behatolás, a visszavonulás, az eszközeladás, a felszámolás és a közös vállalat létrehozása.” (David F. , 2011).

Összefoglalva, bármely stratégiai megközelítés is legyen érvényben, a stratégia közös célja a vállalat sikerének biztosítása. Segít a vállalatnak világosan meghatározni céljait és irányát, hogy az előre kitűzött célokat elérje. Ezért a stratégia szerepe és jelentősége kulcsfontosságú a vállalat fennmaradása és fejlődése szempontjából.

“A versenysztratégia kidolgozása lényegében egy átfogó képlet kidolgozását jelenti arra vonatkozóan, hogy egy vállalkozás hogyan fog versenyezni, mik legyenek a céljai, és milyen politikákra lesz szükség e célok eléréséhez... a versenysztratégia a vállalat által elérendő célok és az odavezető eszközök kombinációja.” (Porter, 1980)

A “A vállalat stratégiája” (András, 2023) című dokumentumban az üzleti stratégiát úgy definiálják, mint egy átfogó, hosszú távú tervet, amely irányt mutat a vállalatnak a versenyelőny megszerzéséhez és a fenntartható fejlődés eléréséhez. Ez magában foglalja a hosszú távú célok meghatározását, a belső és külső üzleti környezet elemzését, valamint konkrét cselekvési programok kialakítását a versenyelőny megteremtése érdekében.

Az üzleti stratégia fő elemei:

- Világos célok: Konkrét célok meghatározása, amelyeket a vállalat el kíván érni (András, 2023).
- Erőforrások hatékony felhasználása: Az erőforrások és képességek optimális elosztása a célok megvalósításához (András, 2023).
- Környezeti alkalmazkodás: Intézkedések kidolgozása a piaci és üzleti környezet változásaira való reagáláshoz (András, 2023).

A családi vállalkozások stratégiája különbözik más típusú vállalkozásokétól, mivel nemcsak a piaci és gazdasági tényezők alakítják, hanem mélyen befolyásolják a tulajdonos család belső értékei és motivációi is. A döntéshozatali folyamatot gyakran irányító három fő stratégiai tényező a társadalmi-érzelmi értékek (SEW), a heterogenitás és a családiasság (Devins & Brian , 2017).

A társadalmi-érzelmi tükrözi a család azon vágyát, hogy megőrizze identitását, presztízsét és generációk közötti kapcsolatait, ezért stratégiáik gyakran konzervatívak, a stabilitást és a fenntarthatóságot helyezve előtérbe a gyors növekedéssel szemben. A sokszínűség azt jelenti, hogy nincs egyetlen, mindenki számára megfelelő stratégiai modell minden családi vállalkozás számára. A célok, a vezetési struktúrák, a családi részvétel szintjei és a fejlődési szakaszok közötti különbségek nagyon eltérő stratégiai utakat hoznak létre, arra kényszerítve az egyes vállalkozásokat, hogy saját megközelítést dolgozzanak ki. Végül soron a családiasság egyszerre lehet egyedi erőforrás és akadály is. Megfelelő kihasználás esetén a családi kapcsolatok bizalmat, hosszú távú elkötelezettséget és versenyelőnyt teremtenek; másrészt, ha hiányzik belőlük a professzionalizmus, konzervativizmushoz, konfliktusokhoz vezethetnek, és akadályozhatják az innovációt. David Devins és Brian Jones szerint ez a három tényező szorosan kölcsönhatásban áll egymással, alkotva a családi vállalkozások egyedi stratégiai alapját, ezért rugalmas, adaptív és hosszú távú víziókezelési megközelítést igényel (Devins & Brian , 2017).

A “Átalakulás a bizalomépítésért” (Transform to Build Trust) jelentése című PwC (PwC, 2023) hangsúlyozza, hogy a bizalom az egyik legfontosabb tényező, amely segíti a családi vállalkozásokat a fenntartható fennmaradásban és fejlődésben a változékony globális gazdaság kontextusában. A jelenlegi időszakban a bizalom kiépítéséhez és fenntartásához a családi vállalkozásoknak az irányítási modelljeik átalakítására és innovációjára, valamint az ESG-értékek (környezet, társadalom és vállalatirányítás) működési stratégiáikba való integrálására kell összpontosítaniuk. A bizalom akkor erősödik meg, ha a családi vállalkozások átláthatóan kommunikálnak, egyértelműek céljaikban és értékeikben, és következetesen teljesítik vállalásaikat (PwC, 2023).

A jelentés hangsúlyozta a digitalizáció és az innováció szerepét is, mint kulcsfontosságú tényezőket a családi vállalkozások fejlesztési stratégiájában. A hagyományos értékek és a modern gondolkodásmód harmonikus kombinációja segíti a családi vállalkozásokat nemcsak a változásokhoz való gyors alkalmazkodásban, hanem a versenyképesség és a válságállóság növelésében is (PwC, 2023).

A PwC jelentéséhez hasonlóan a KPMG jelentése (2022) szerint a családi vállalkozások egyedülálló képességgel rendelkeznek az önmegújulásra, biztosítva a túlélést és a növekedést generációkon átívelően, a szoros családi köteleknek, a rugalmas vállalkozói szellemnek és a hosszú távú elkötelezettségnek köszönhetően (KPMG K., 2022).

A KPMG rámutat, hogy a fenntarthatóság és az innováció a modern családi vállalkozások fejlődésének két kulcsfontosságú pillére. A fiatalabb generáció, különösen a millenniumi generáció egyre aktívabb részvétele hozzájárult a digitális átalakulás előmozdításához, az üzleti modellek modernizálásához és a kockázatkezelési kapacitás javításához a változékony globális környezetben (KPMG K., 2022).

A jelentés azt is kiemeli, hogy a családi vállalkozások rendkívül ellenállóak a válságokkal szemben, köszönhetően az erős érzelmi és társadalmi köteleknek, valamint a családon belüli közös jövőképnek és értékeknek. Ezek a tényezők segítenek nekik megőrizni a stabilitást, a rugalmasságot az alkalmazkodásban, és abban, hogy gyorsan kilábaljanak a piaci változásokból (KPMG K., 2022).

Ezenkívül a KPMG (2022) megjegyezte, hogy a családi vállalkozások nemcsak pénzügyi célokat tűznek ki maguk elé, hanem a nem pénzügyi értékeket is figyelembe veszik, beleértve az innovációt, a társadalmi felelősségvállalást, a környezetvédelmet és a fenntartható fejlődést. A hagyományos családi értékek és a modern vezetési gondolkodásmód kombinációja segít nekik hosszú távon megőrizni a versenyelőnyüket (KPMG K., 2022).

A jelentés hangsúlyozza az átalakító vezetés szerepét a családi vállalkozások vitalitásának fenntartásában és terjesztésében. A vezetők nemcsak a rendszer stabilizálásában játszanak szerepet, hanem inspirálnak, irányítanak a változásokat, és kiaknázzák az új lehetőségeket a technológiai innováció és a globális piacfejlesztés révén (KPMG K., 2022).

A fenti jelentésekből elmondható, hogy a családi vállalkozások hosszú távú kapcsolatok kiépítésére, a belső kohézió erősítésére és az ügyfelek és partnerek lojalitásának növelésére való képessége egyedi szerepet biztosít számukra abban, hogy kiegyensúlyozzák a hagyományos értékeket és a modern megújulás iránti igényt. Ez nemcsak piaci sikert eredményez számukra, hanem pozitív hatást gyakorol a közösségekre és a társadalomra is.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások számos tudós figyelmét felkeltették, mivel a családi cégek kulcsszerepet játszanak a fenntartható gazdasági fejlődés előmozdításában, az újító innovációk megjelenésében és a stabil foglalkoztatás biztosításában. A családi vállalkozások fenntartható fejlődése nemcsak önmaguk számára bír kiemelt jelentőséggel, hanem a teljes gazdaság előrehaladására is hatással van.

3. Anyag és módszertan bemutatás

A fejezet bemutatja a kutatás során alkalmazott módszertani megközelítést. Először ismerteti a kutatási tervet, majd részletesen foglalkozik az adatgyűjtés menetével, beleértve a kérdőív felépítését, a mintavétel stratégiáját és a felmérés magyarországi és vietnámi folyamatok lebonyolítását. Ismerteti továbbá a kutatási kérdések megválaszolásához és a felvetett hipotézisek ellenőrzéséhez alkalmazott adatfeldolgozási és elemzési technikákat is. Végül pedig a fejezet a kutatási terv és az adatgyűjtési módszerek korlátainak áttekintésével zárul.

A tanulmány kvantitatív kutatási tervet alkalmazott, fő adatgyűjtési eszközként strukturált kérdőívet használva. A kérdőív használatát az indokolta, hogy viszonylag nagy mintából képes standardizált adatokat szolgáltatni, ezáltal lehetővé téve a magyar és vietnámi családi vállalkozások közötti érdemi összehasonlításokat. A kérdőív célja az üzleti stratégiára, a humán erőforrás-gazdálkodási gyakorlatokra, a generációk közötti utódlásra és a családi vállalkozások által tapasztalt sajátos kihívásokra vonatkozó információk gyűjtése volt.

A kutatás összehasonlító elemzést alkalmaz a vietnámi és a magyar családi vállalkozások között annak érdekében, hogy feltárja a kulturális, intézményi és stratégiai különbségeket. Ez a megközelítés segít azonosítani a családi vállalkozások fejlődését befolyásoló tényezőket és levonni a gyakorlati tanulságokat.

A kérdőívet magyar és angol nyelven is megfogalmaztam a nyelvi és kulturális megfelelés biztosítása érdekében. A felmérés főként zárt kérdésekből állt, beleértve a feleletválasztós és Likert-skálás kérdéseket, valamint néhány nyitott kérdésből, amelyek kvalitatív információkat szolgáltattak. A célcsoportot családi vállalkozások tulajdonosai, aktívan résztvevő családtagok és nem családon belüli alkalmazottak alkották.

Célzott mintavételi stratégiát alkalmaztam, főként a kis- és középvállalkozásokra összpontosítva. Magyarországon a kérdőívet elsősorban online terjesztettem 2024 szeptembere és 2025 februárja között, míg Vietnámban vegyes módszert alkalmaztam, amely az online terjesztést személyes megközelítéssel kombinálta a válaszadási arány növelése érdekében. Összesen 103 résztvevő töltötte ki a kérdőívet Magyarországról és 100 Vietnámi résztvevő.

A válaszadók demográfiai és üzleti kontextusuk tekintetében is sokszínűek voltak. Az 1. táblázat a válaszadók életkori megoszlását mutatja be; a 2. táblázat a nemek szerinti

megoszlást; a 3. táblázat összefoglalja azokat az iparágakat, amelyekben a megkérdezett vállalkozások működnek; a 4. táblázat pedig a vállalkozások méretét ismerteti.

2. Táblázat: A válaszadók életkori megoszlása (%)

(Forrás: saját szerkesztés)

Korcsoport	Magyarország	Vietnam
18-29 év	20%	25%
30-39 év	35%	40%
40-49 év	30%	25%
50 év felett	15%	10%

Az 1. táblázat alapján látható, hogy mindkét országban a 30-39 éves korosztály aránya a legmagasabb (35% Magyarországon és 40% Vietnamban). Ez azt tükrözi, hogy a középkorú generáció - a legjobb munkaképes korban lévő csoport - játssza a legfontosabb szerepet a családi vállalkozás működtetésében és fejlesztésében. A 40-49 éves korosztály is jelentős arányt képvisel (30% Magyarországon és 25% Vietnamban), ami a tapasztaltabb középkorú generáció részvételét jelzi. A 18-29 éves korosztály Vietnamban magasabb arányú (25%), mint Magyarországon (20%), ami arra utal, hogy Vietnámban a fiatalabb generáció korábban vesz részt a családi vállalkozási tevékenységekben. Az 50 év feletti korosztály azonban magasabb arányú Magyarországon (15%), mint Vietnámban (10%), ami arra utal, hogy Magyarországon az idősebb generáció hosszabb ideig tart aktív szerepet a családi vállalkozásban.

3. Táblázat: A válaszadók nemek szerinti megoszlása (%)

(Forrás: saját szerkesztés)

Nem	Magyarország	Vietnam
Férfi	58,25%	62%
Nő	41,75%	38%

A 2. táblázatban látható, hogy mindkét országban a férfiak nagyobb arányban képviseltetik magukat, mint a nők. Konkrétan Magyarországon a férfiak 58,25%-ot, a nők pedig 41,75%-ot tesznek ki, míg Vietnámban a férfiak aránya 62%, a nőké pedig 38%.

Ez az eredmény azt a tényt tükrözi, hogy sok családi vállalkozásban a férfiak gyakran még mindig vezető szerepet játszanak az irányításban és a tulajdonosi szerepvállalásban. A nők részvételi aránya azonban jelentős, ami a nők egyre hangsúlyosabb szerepét jelzi a családi vállalkozások tevékenységében. A két ország közötti aránybeli különbség azonban a felmérési minták jellemzőiből adódhat, ezért nem feltétlenül tükrözi a nemek közötti megoszlás teljes képét a családi vállalkozási szektorban.

4. Táblázat: A vállalkozások ágazati megoszlása (%)

(Forrás: saját szerkesztés)

Ágazat	Magyarország (N = 103)	Vietnam (N = 100)
Kereskedelem	14,6%	9%
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	7%	12,6%
Feldolgozóipar	10,7%	11%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	-	12%
Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	8,7%	-
Építőipar	kb. 6-7%	7%

A családi vállalkozások iparági szerkezetében mutatkozó jelentős különbségek Magyarország és Vietnam között az egyes országok gazdasági fejlődésének sajátosságait tükrözik. Magyarországon a legmagasabb arányt a kereskedelem teszi ki (14,6%), ezt követi a feldolgozóipar (10,7%), valamint az energia-, gáz- és légkondicionálás (8,7%). Ez azt mutatja, hogy a magyar családi vállalkozások jellemzően a hagyományos iparágakhoz és az ipari infrastruktúrához kapcsolódnak, amelyeket egy iparosodott, stabil infrastruktúrával rendelkező gazdaság támogat. Eközben Vietnamban a szerkezet eltéréseket mutat, a mezőgazdaság, az erdőgazdálkodás és a halászat (12,6%), valamint a szálláshely-szolgáltatás és a vendéglátás (12%) magas arányt képvisel, a feldolgozóipar (11%) mellett. Ez a jellemző a hagyományos mezőgazdaság és a turizmushoz kapcsolódó szolgáltatóipar kiemelkedő szerepét tükrözi a vietnámi gazdaságban, miközben kihasználja a fiatal és alacsony költségű munkaerőt.

5. Táblázat: A cégek méret szerinti megoszlása (%)

(Forrás: saját szerkesztés)

Cégtípus	Magyarország	Vietnam
Mikro (1-9 fő)	25%	30%
Kis (10-49 fő)	40%	45%
Közép (50–249 fő)	25%	20%
Nagy (250+ fő)	10%	5%

A 4. táblázat azt mutatja, hogy a két ország családi vállalkozásainak méretszerkezete sok hasonlóságot mutat, de bizonyos különbségeket is tükröz. Mind Magyarországon, mind Vietnámban a kisvállalkozások (10-49 alkalmazott) teszik ki a legmagasabb arányt, 40%, illetve 45%-ot, ami azt mutatja, hogy ez a modell népszerű és központi szerepet játszik a családi vállalkozási szektorban. A mikrovállalkozások (1-9 alkalmazott) szintén jelentős arányt képviselnek (Magyarország: 25%, Vietnam: 30%), ami rugalmasságot tükröz és a háztartási léptékből indul ki. A középvállalkozások szegmensében (50-249 alkalmazott) Magyarország magasabb arányú (25%), mint Vietnam (20%), ami azt mutatja, hogy a bővítési és professzionalizálódási képesség hazánkban valamivel erősebb. A nagyvállalatok csoportjában (250+ alkalmazott) mindkét országban alacsonyak az arányok (Magyarország: 10%, Vietnam: 5%), ami a családi vállalkozási szektor sajátosságait tükrözi: főként kis- és közepes méretben működnek, miközben a nagyvállalattá fejlődő családi vállalkozások száma még mindig korlátozott.

A gyűjtött adatokat leíró statisztikai módszerekkel elemeztem a minta demográfiai és szervezeti jellemzőinek összefoglalására. Ezenkívül összehasonlító elemzést végeztem a magyar és vietnámi családi vállalkozások közötti hasonlóságok és különbségek feltárására. Az elemzés során gyakorisági eloszlásokat és százalékos összehasonlításokat használtam a mintázatok azonosítására. Az eredményeket a kutatási hipotézisekhez és a családi vállalkozás életciklusának elméleti keretéhez viszonyítva értékeltem.

Bár a tanulmányt világos szerkezettel tervezték, vannak bizonyos korlátok. Először is, bár a minta mérete elegendő a leíró összehasonlításokhoz, valószínűtlen, hogy teljes mértékben reprezentatív lenne a teljes magyar és vietnámi családi vállalkozási populációra nézve, különösen a régiók és iparágak közötti egyensúlyhiány miatt. Másodsor, mivel az adatokat önbevallással gyűjtöttem, előfordulhatnak torzítások a társadalmi elvárásokhoz való igazodás

vágya vagy az emlékezeti torzítások miatt. Harmadszor, az online kérdőívek használata mindkét országban kizárhatta azokat, akik kevésbé férnek hozzá a digitális technológiához, különösen az idősebb vállalkozókat. Végül, a keresztmetszeti tervezés korlátozza a családi vállalkozások életciklusa során bekövetkező változásokkal kapcsolatos ok-okozati következtetések levonásának lehetőségét. A jövőbeli kutatások ezeket a korlátokat hosszú távú longitudinális vizsgálatokkal, változatosabb minták felhasználásával, valamint kérdőíves felmérések mélyreható kvalitatív interjúkkal való kombinálásával kezelhetik.

A Családi Vállalkozások Fejlesztési Stratégiája Kérdőívét a szervezeti életciklus-elméletek (Adizes, 1988) alapján fejlesztették ki, és kiegészítették a családi vállalkozások tevékenységeihez és kihívásaihoz közvetlenül kapcsolódó konkrét kérdésekkel. A kérdőív tartalmi blokkokat tartalmazott a stratégiai orientációról, az utódlástervezésről, a generációk közötti dinamikáról, valamint a professzionalizálódás és a vállalatirányítás kérdéseiről. Ezenkívül olyan kérdéseket is feltettem, amelyek azt vizsgálták, hogy a Magyarország és Vietnam közötti kulturális és intézményi különbségek hogyan alakítják a családi vállalkozások gyakorlatát.

A résztvevők eléréséhez célzott mintavételt alkalmaztam diffúziós technikákkal kombinálva. Magyarországon a részvételre való meghívókat szakmai hálózatokon, kereskedelmi kamarákon és elektronikus meghívókon keresztül küldtem a családi modellben működő kis- és középvállalkozásoknak. Vietnámban az adatgyűjtés vegyes módszerrel történt: online csatornákon (pl. Facebook, Zalo és e-mail), valamint helyi üzleti szövetségek támogatásán keresztüli közvetlen megkereséssel. A felmérésben való részvétel teljesen önkéntes volt; a kérdőív bevezetése egyértelműen feltüntette a tanulmány célját, a részvételi folyamatot, az önkéntes jelleget és a kitöltéshez szükséges várható időt. Az anonimitás biztosítása érdekében nem gyűjtöttünk személyazonosításra alkalmas adatokat.

Az adatok megbízhatóságának és érvényességének biztosítása érdekében kiszűrtem a hiányosan kitöltött kérdőíveket, és ellenőrzéseket végeztem a belső konzisztencia, a válaszok logikussága és a véletlenszerűség szempontjából. A szűrés után összesen 103 érvényes kérdőívet vontam be az elemzésbe Magyarországon és 100 érvényes kérdőívet Vietnámban. A vizsgálati mintában a nemek aránya Magyarországon körülbelül 58,25% férfi és 41,75% nő volt, míg Vietnámban 62% férfi és 38% nő. Életkor tekintetében a válaszadók többsége a 30-49 éves korosztályba tartozott, ami azt jelenti, hogy aktívan részt vesznek családi vállalkozásokban. Az iskolai végzettség tekintetében mindkét országban a résztvevők többsége

alapképzésben vagy annál magasabb végzettséggel rendelkezett; különösen Vietnámban jelentős arányban képviseltették magukat a mesterképzésben végzettek.

A kérdőíves felmérés eredményei azt mutatják, hogy a családi vállalkozások iparági szerkezete Magyarországon és Vietnámban egyértelműen tükrözi az egyes gazdaságok sajátosságait. Magyarországon az iparágak, mint például a feldolgozóipar és a kereskedelem, vezető szerepet játszanak, míg Vietnámban a mezőgazdaság, valamint a turizmushoz és a szálláshely-szolgáltatáshoz kapcsolódó tevékenységek emelkednek ki. Ez a különbség azt mutatja, hogy a családi vállalkozások iparági orientációja szorosan összefügg a gazdasági kontextussal, valamint az egyes országok fejlődési potenciáljával.

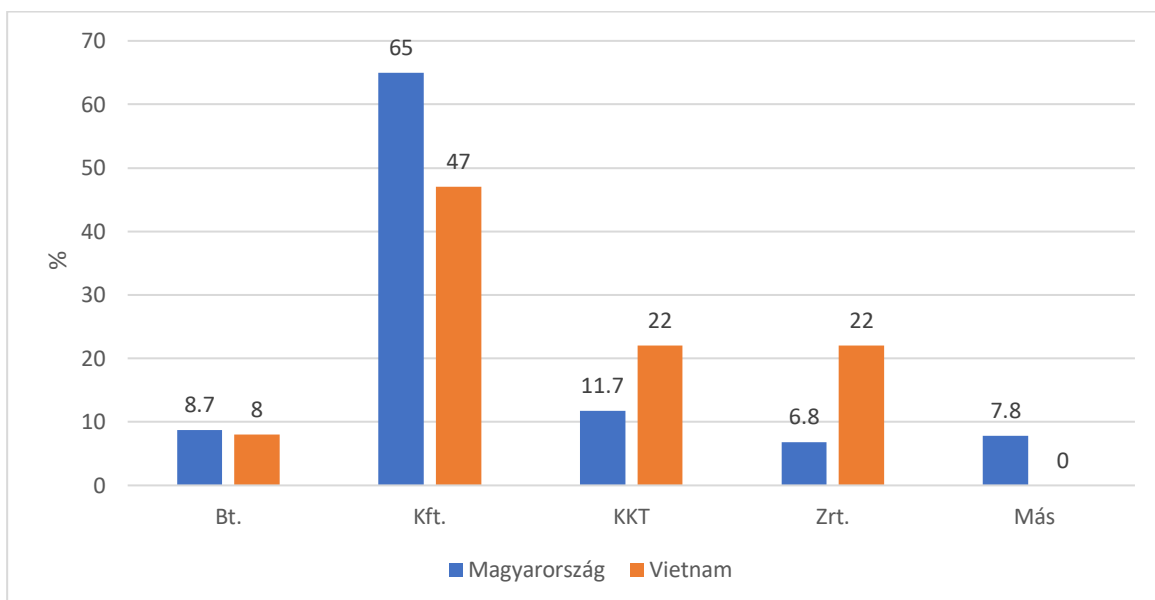
Emellett regionális különbségek is megfigyelhetők. Magyarországon a felmérésben résztvevők többsége a központi régióból (Budapest és Pest megye) származik, míg a nyugati és keleti régiókból kisebb a számuk. Ezzel szemben Vietnámban a résztvevők mintegy 60%-a északról (különösen Hanoiból és környékéről), 25%-a délről (Ho Si Minh-város és a Mekong-delta), a fennmaradó 15% pedig a központi régióból származik. Ezek a regionális különbségek nemcsak a népességkoncentrációt, hanem a gazdasági fejlettség eltérő szintjét és a családi vállalkozások szerepét is tükrözik az egyes régiókban. Magyarországon a központi régió dominanciája a gazdasági mozdonyként és országos közigazgatási központként betöltött szerepével magyarázható. Eközben Vietnámban az északi régió dominanciája az oktatási intézmények és állami ügynökségek nagy sűrűségével jár; a déli régió a kereskedelmi tevékenységek és a nemzetközi integráció terén kiemelkedő; míg a középső régió földrajzi és infrastrukturális korlátok miatt lassabb gazdasági fejlődési ütemmel rendelkezik.

4. Eredmények bemutatása

Ebben az alfejezetben összefoglalásra kerülnek a statisztikai elemzésem eredményei, amelyek a vizsgált változók közötti összefüggéseket mutatják be. A kutatás eredményei hozzájárulnak a magyar és vietnámi családi vállalkozások fejlődési stratégiáinak és működési sajátosságainak mélyebb megértéséhez. Az elemzés célja, hogy betekintést nyújtson a kapott adatokba, valamint rávilágítson azok kutatási szempontból releváns jelentőségére.

4. Ábra: A vállalkozások jogi formáinak összehasonlítása Vietnámban és Magyarországon, %

(Forrás: saját szerkesztés)



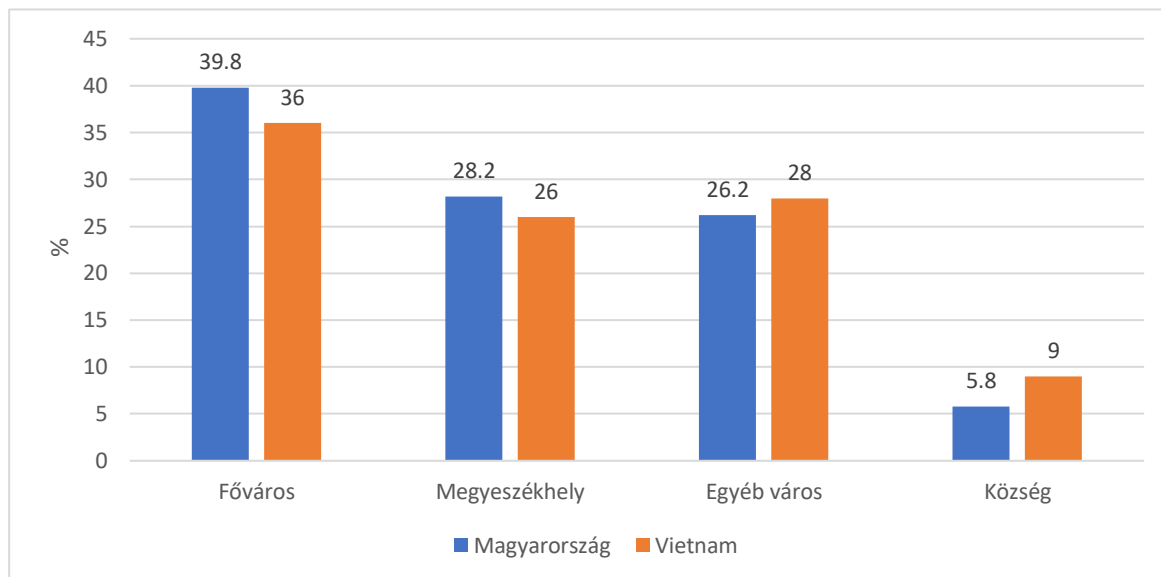
Az oszlopdiagram a vietnámi családi vállalkozások jogi struktúráját mutatja (N = 100). Az eredmények azt mutatják, hogy a korlátolt felelősségű társaságok (Kft.) teszik ki a legnagyobb arányt, 47%-ot, ami megerősíti, hogy ez a legelőnyösebb jogi modell rugalmassága, jogbiztonsága és az egyéni vállalkozásokhoz képest jobb tőkemobilizációs képessége miatt. Ezután következnek a zártkörűen részvénytársaságok (Zrt.) és a közkereseti társaságok (Kkt.), egyenként 22%-kal, ami tükrözi a szervezeti modellek választékának sokféleségét a méret és a fejlesztési stratégia függvényében. Eközben a betéti társaságok (Bt.) mindössze 8%-ot tesznek ki, ami azt mutatja, hogy ez a forma kevésbé népszerű, és gyakran a korlátozott erőforrásokkal rendelkező kisvállalkozások választják.

A magyarországi családi vállalkozások többsége korlátolt felelősségű társaságként (Kft.) működik, a teljes minta 65%-át teszik ki (N=103). Ez tükrözi a Kft.-k iránti preferenciát a magyar üzleti környezetben, mivel ez a szervezettípus a vezetői rugalmasságot ötvözi a tulajdonosok magas szintű jogi védelmével. Más típusú vállalkozások sokkal kisebb arányt képviselnek: a közkereseti társaságok (Kkt.) körülbelül 11,7%-ot, a betéti társaságok (Bt.) 8,7%-ot, a zártkörűen részvénytársaságok (Zrt.) pedig körülbelül 6,8%-ot tesznek ki. Ezenkívül egy kis csoport (7,8%) más jogi formákat választ, gyakran specializáltabb vagy kevésbé elterjedt modelleket.

A családi vállalkozások jogi formáinak összehasonlítása Magyarországon és Vietnámban azt mutatja, hogy mindkét országban a korlátolt felelősségű társaság (Kft.) a legnépszerűbb modell. A dominancia azonban eltérő: Magyarországon a Kft. aránya 65%, ami tükrözi e típus stabilitását és szinte alapértelmezett szerepét a gazdaságban; míg Vietnámban a Kft. aránya alacsonyabb (47%), a zártkörűen részvénytársaságok (22%) és a közkereseti társaságok (22%) közötti szóródás miatt. Egy másik figyelemre méltó különbség, hogy Magyarországon a hagyományos formák, mint például a Bt. és a Kkt., továbbra is léteznek, de kis arányban, míg Vietnámban a zártkörűen részvénytársaságok (Zrt.) játszanak fontosabb szerepet, ami a tőkemobilizáció és bővítés trendjével jár össze. Így a családi vállalkozások jogi szerkezete egyértelműen tükrözi az egyes országok intézményi jellemzőit és fejlődési orientációját: Magyarország a jogi döntésekben a stabilitás és a konzervativizmus felé hajlik, míg Vietnam a gyors gazdasági integráció és fejlődés kontextusában nagyobb sokszínűséget és rugalmasságot mutat.

5. Ábra: A vállalkozások székhelyének településtípus szerinti összehasonlítása Vietnámban és Magyarországon, %

(Forrás: saját szerkesztés)



Az oszlopdiagram azt mutatja, hogy a vietnámi családi vállalkozások többsége a fővárosban koncentrálódik (36%), ami Hanoi fontos szerepét tükrözi politikai, közigazgatási és gazdasági központként, ahol számos üzleti lehetőség és erőforrás koncentrálódik. Ezután a megyeszékhelyen (26%) és egyéb városokban (28%) székhellyel rendelkező vállalkozások aránya is meglehetősen kiegyensúlyozott, ami azt mutatja, hogy a főváros mellett más nagyvárosok is fontos szerepet játszanak a családi vállalkozások fejlődésében. Ezzel szemben a vidéki területek, valamint a községek (önkormányzatok) mindössze 9%-ot tesznek ki, ami azt tükrözi, hogy a vidéki területeken az üzleti környezet továbbra is korlátozott, és kevésbé formális méretű vállalkozásokat vonz. Ez a szerkezet azt jelzi, hogy a vietnámi családi vállalkozások általában a nagyvárosokban koncentrálódnak, ahol jobb az infrastruktúra, a piacok és a fejlesztési lehetőségek, míg a vidéki területek továbbra is kihasználatlanok. Ez a vidéki területeken a terjeszkedés lehetőségét mutatja, ha azt infrastruktúra-fejlesztési politikák és a családi vállalkozások ösztönzői támogatják.

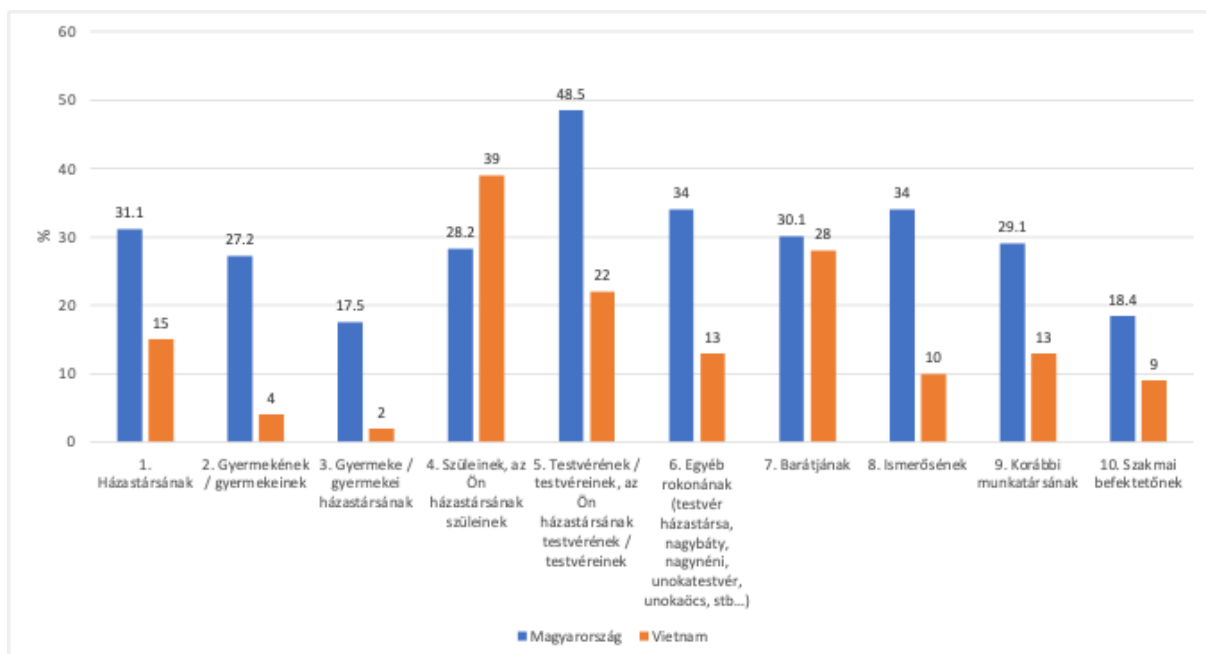
Magyarországon a családi vállalkozások többsége a fővárosban (Budapesten, 39,8%) található, ami tükrözi az országos politikai, közigazgatási és gazdasági központ fontosságát, ahol számos piaci lehetőség és kedvező infrastruktúra koncentrálódik. Ezután a vállalkozások jelentős része megyeszékhelyen (28,2%) és egyéb városokban (26,2%) található, ami azt jelzi,

hogy a családi vállalkozások hálózata meglehetősen egyenletesen oszlik el a nagy és közepes méretű városok között. Eközben a vidéki területek (községek) csak nagyon kis arányt képviselnek (körülbelül 5,8%), ami azt mutatja, hogy a vidéki üzleti környezet továbbra sem vonzó a családi vállalkozási modell számára, valószínűleg az infrastruktúra, az emberi erőforrások és a piaci hozzáférés korlátozottsága miatt.

A regionális sajátosságok mellett a két ország közötti üzleti helyszín típusában is eltérések vannak. Magyarországon a családi vállalkozások közel 40%-a a fővárosban, Budapesten található, ami egyértelműen a központi régió gazdasági súlyát és Budapest dominanciáját mutatja, míg a megyei jogú városok és a kisebb városok együttesen hasonló arányt képviselnek. A településeken bejegyzett vállalatok aránya azonban elenyésző, ami a vidéki területek korlátozott gazdasági vonzerejét jelzi. Vietnámban ezzel szemben a vállalkozások földrajzi eloszlásakiegyensúlyozottabb képet mutat: a főváros (Hanoi) és a déli gazdasági központ (Ho Si Minh-város) mellett más városi területek is jelentős arányt képviselnek. Ez a minta arra utal, hogy míg a “tőkeközpontú” gazdasági modell nagyon népszerű Magyarországon, Vietnámban számos gazdasági pólus alakult ki, amelyek együttesen hozzájárulnak a családi vállalkozások fejlődéséhez.

6. Ábra: A tulajdonrészek családi vállalkozásokban való összehasonlítása Magyarországon és Vietnámban, %

(Forrás: saját szerkesztés)



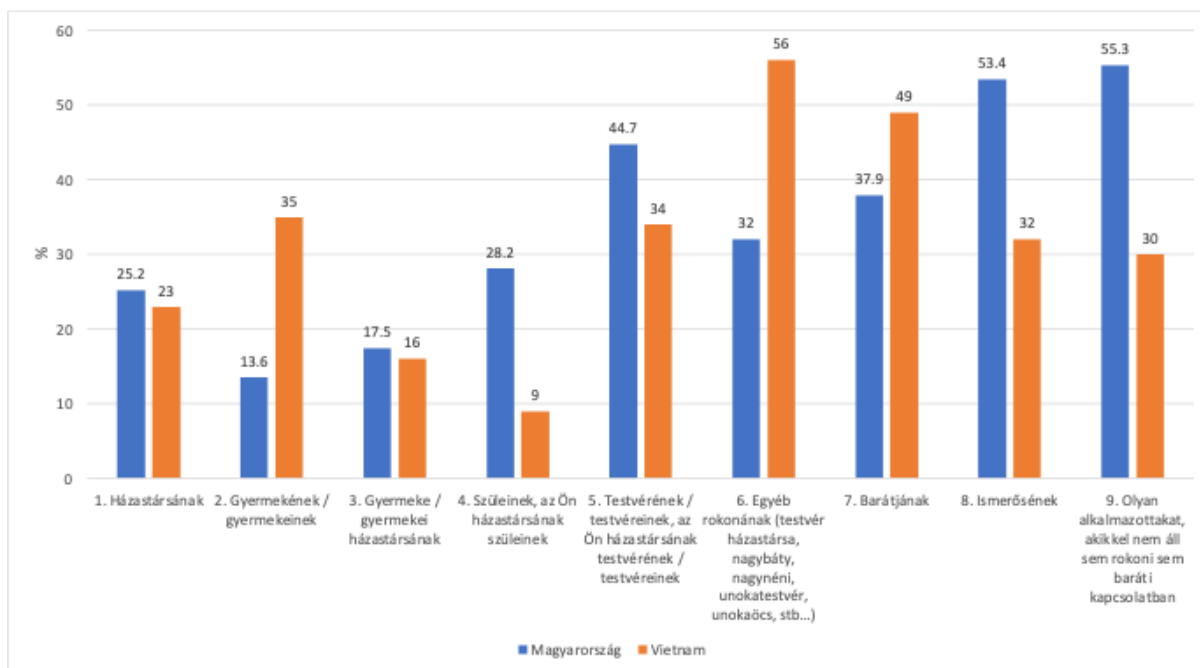
Ahogy az ábrán látható, Magyarországon a családi vállalkozásokban a részesedések meglehetősen változatosan oszlanak meg a tágabb családon és a társas kapcsolatokon belül. A leggyakoribb társtulajdonosok a testvérek (48,5%), őket követik más rokonok (34%), ismerősök (34%), barátok (30,1%) és volt kollégák (29,1%). A házastársak (31,1%) és a szülők (28,2%) szerepe is meglehetősen jelentős, ami arra utal, hogy a vállalkozásokban gyakran kiterjedt, többgenerációs családi részvétel van. Figyelemre méltó, hogy a tulajdonlásban részt vevő gyermekek aránya (27,2%) is viszonylag magas, ami a generációs utódlás fontosságát tükrözi.

Vietnámban a részesedések elosztásának mintázata jelentősen eltér. A legnagyobb csoportot a szülők alkotják (39%), ami a kelet-ázsiai kulturális jellemzőket tükrözi, ahol az alapító generáció és a szülők gyakran központi szerepet játszanak a tulajdonlásban és az irányításban. Ezt követik a barátok (28%) és a testvérek (22%), ami azt jelzi, hogy a nukleáris családon kívüli részvétel is jelen van, de kevésbé gyakori, mint Magyarországon. A házastársak (15%) és a gyermekek (4%) aránya jelentősen alacsonyabb. Emellett a szakmai befektetők (9%), valamint az ismerősök és volt kollégák (13%) részvétele is viszonylag korlátozott.

Az eredmények egyértelmű különbséget mutatnak a családi vállalkozások közös tulajdonosi szerkezetében a két ország között. Magyarországon a tulajdonlás szélesebb körben szétszórt, nemcsak a szűk családon belül, hanem testvéreket, rokonokat, sőt barátokat és kollégákat is magában foglal, ami tükrözi az itteni családi modell nyitottságát és széleskörű társadalmi hálózatát. Ezzel szemben Vietnámban a tulajdonlás főként a szülők kezében koncentrálódik, míg a gyermekek és a házastársak részvétele korlátozott, ami arra utal, hogy a hagyományos családi struktúrák továbbra is dominálnak. Ez a különbség rávilágít a társadalmi-kulturális kontextus hatására a tulajdonjog eloszlási mintáira, és arra utal, hogy a tulajdonjog szétszórtságának vagy koncentrációjának mértéke közvetlen hatással lehet az utódlási stratégiákra és a családi vállalkozások hosszú távú fejlődésére.

7. Ábra: A vállalkozások munkavállalói összetételének összehasonlítása Vietnámban és Magyarországon, %

(Forrás: saját szerkesztés)



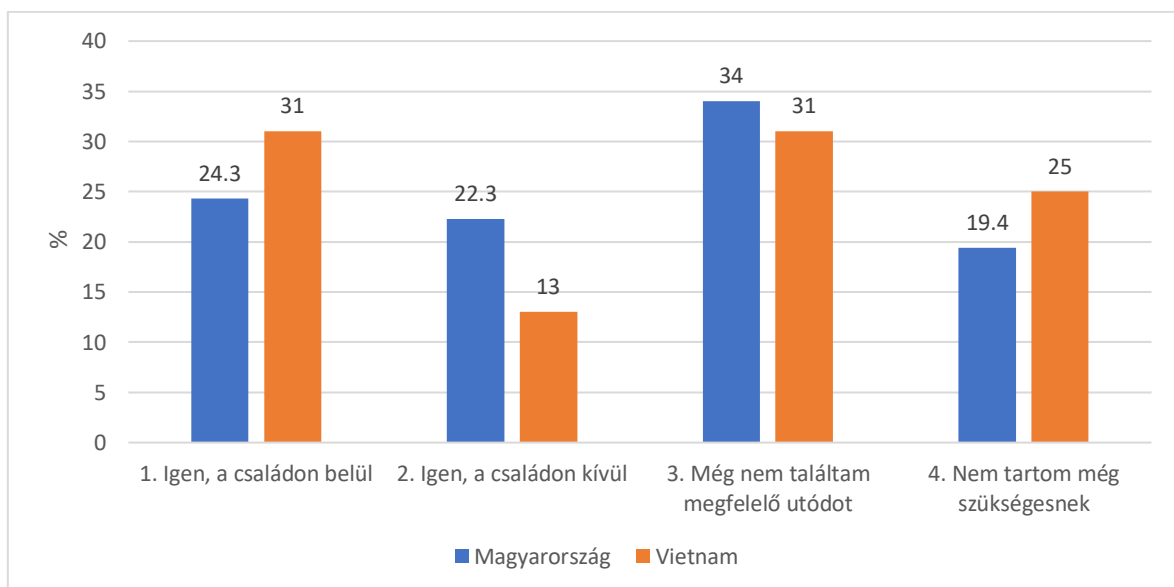
Magyarországon a családi vállalkozások jellemzően családtagokat, barátokat és nem kapcsolódó alkalmazottakat foglalkoztatnak. A legmagasabb arányban az ismerősök (53,4%) és a család vagy barátok nélküli alkalmazottak (55,3%) képviseltetik magukat, ami azt jelzi, hogy sok vállalkozás túllépett a “tisztá családi” kereteken a szakmai munkaerő bővítése érdekében. A testvérek (44,7%), a barátok (37,9%) és más rokonok (32%) szerepe is igen hangsúlyos, ami a családi vállalkozások egyedi jellegét tükrözi, amelyek az ismerős hálózatokra támaszkodnak. Vietnámban a toborzási struktúra jelentősen eltér. A tágabb családtagok (56%) és a barátok (49%) teszik ki a legmagasabb arányt, ami a társadalmi-családi kapcsolatok erős figyelembevételét jelzi a munkaerő-építés során. A testvérek (34%) és a gyermekek (35%) szintén fontos szerepet játszanak, ami azt a tendenciát tükrözi, hogy a tevékenységek a családon belül maradnak. Ezzel szemben a személyes kapcsolatok nélküli alkalmazottak toborzási aránya (30%) jóval alacsonyabb, mint Magyarországon, ami a humán erőforrás-menedzsment alacsony professzionalizációs szintjét jelzi.

A magyar és vietnámi családi vállalkozások munkaerő-struktúrájának összehasonlításakor egyértelmű különbség látható a professzionalizáció szintjében.

Magyarországon a rokonok, például testvérek vagy unokatestvérek alkalmazása mellett a legtöbb vállalkozás családon vagy barátokon kívüli alkalmazottakat is felvesz, ami a professzionalizmus biztosítása érdekében a családon túlra terjeszkedés tendenciáját jelzi. Ezzel szemben Vietnámban a munkaerő továbbra is főként a tágabb családtól és a barátoktól érkezik, a kívülről érkezők aránya jóval alacsonyabb, ami azt a hagyományos modellt tükrözi, ahol a család és a munka közötti határok nem válnak egyértelműen el. Ez a különbség hangsúlyozza, hogy míg a magyar családi vállalkozások közelebb kerültek a humánerőforrás-menedzsment professzionalizálódásához, Vietnámban a családi tényezők és a társadalmi hálózatok továbbra is központi szerepet játszanak a humánerőforrás-struktúrában.

8. Ábra: Az utódlás előkészítésének és az utód kijelölésének állapotának összehasonlítása Vietnámban és Magyarországon, %

(Forrás: saját szerkesztés)



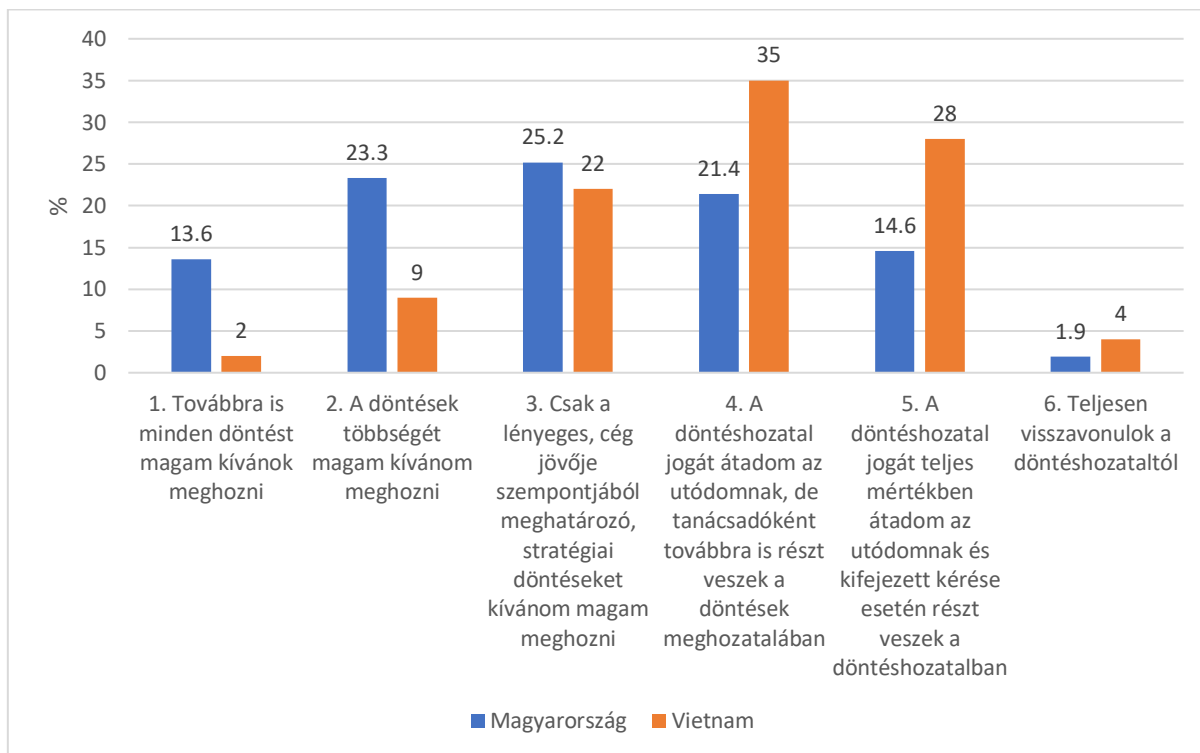
Mindkét országban a vállalkozók jelentős része még nem talált megfelelő utódot (Magyarország: 34%, Vietnam: 31%), ami arra utal, hogy az utódlás gyakori kihívás. Vannak azonban különbségek a preferenciákban: Vietnámban sok vállalkozás hajlamos családtagoknak átadni a céget (31%, szemben a magyar 24,3%-kal), ami tükrözi a családi kapcsolatok hagyományát a vezetésben és a tulajdonlásban. Ezzel szemben Magyarországon magasabb a családon kívüli utód választásának aránya (22,3%, szemben a vietnámi 13%-kal), ami magasabb szintű professzionalizmusra és a vezetés hatókörének a vérvonalon túli kiterjesztésére való hajlandóságra utal. Ezenkívül Vietnámban sok vállalkozó úgy véli, hogy az utód kiválasztása a jelenlegi szakaszban nem szükséges (25%, szemben a magyar 19,4%-kal),

ami összefüggésben lehet az üzleti környezet gyors tempójával és a volatilitással, amely miatt a rövid távú működést részesítik előnyben az utódlástervezéssel szemben.

A magyar és vietnámi családi vállalkozások utódlástervezésével kapcsolatos eredmények közvetlenül összekapcsolhatók a családi vállalkozás életciklusának elméleti keretrendszerével. Az Adizes (1988) által kidolgozott életciklus-modellek szerint a vezetés és a tulajdonjog egyik generációról a másikra történő átadása kritikus szakasz, amely gyakran meghatározza a vállalkozás fennmaradását vagy hanyatlását. A válaszadók viszonylag magas aránya mindkét országban, akik nem azonosítottak utódot, a “folytonossági kihívást” tükrözi, amelyben az egyértelmű utódlási terv hiánya növeli a sebezhetőséget a generációs átmenetek során. A családi utódlás előnyben részesítése Vietnámban összhangban van a családi vállalkozások életciklusának hagyományos korai szakaszaival, ahol a szoros családi kapcsolatok és az örökség megőrzése dominál a döntéshozatalban. Ezzel szemben a magyar válaszadók nagyobb nyitottsága a nem családi utódok kinevezésére az életciklus későbbi szakaszaiba való előrehaladást jelezheti, ahol a professzionalizálódás és a tulajdonosi, valamint az irányítási funkciók szétválasztása fontosabbá válik. Ezek az országok közötti különbségek rávilágítanak arra, hogy a kulturális értékek és az intézményi környezet hogyan alakítja a családi vállalkozások pályáját életciklusuk során, nemcsak a belső irányítást, hanem a változó üzleti környezethez való alkalmazkodóképességüket is befolyásolva.

9. Ábra: Az előd döntéshozatalban betöltött szerepének összehasonlítása a vezetés átadása után Magyarországon és Vietnámban, %

(Forrás: saját szerkesztés)



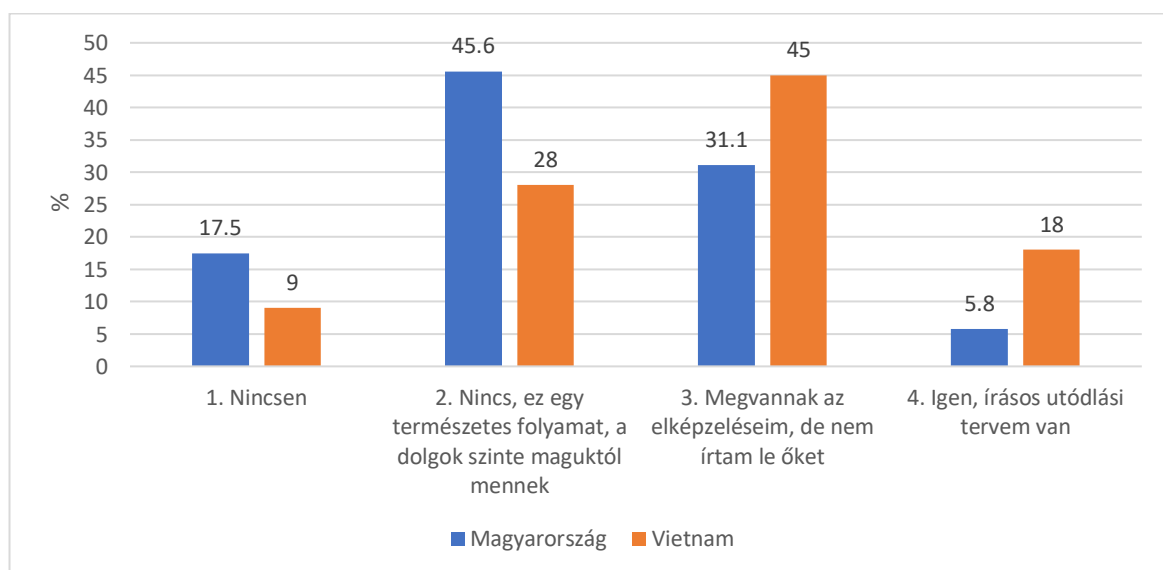
Magyarországon a családi vállalkozások tulajdonosainak többsége az átadás után is részt vesz a döntéshozatal bizonyos aspektusaiban. Konkrétan 25,2%-uk mondta, hogy csak a vállalatra hosszú távú hatással bíró stratégiai döntésekben tartana szerepet, míg 21,4%-uk hajlandó lenne átadni a hatalmat utódjának, de továbbra is tanácsadói szerepet töltené be. Ugyanakkor 23,3%-uk a legtöbb döntést maga szeretne volna meghozni, ami az idősebb generáció erős ragaszkodását tükrözi a vállalat irányításához. Csak 1,9% mondta, hogy teljesen kivonulna a döntéshozatalból.

Eközben Vietnámban a tendencia inkább a hatalom következő generációnak való átadása felé hajlik. Akár 35%-uk is hajlandó csak tanácsadói szerepet betölteni, és hagyni, hogy utódja hozza meg az összes döntést, 28%-uk pedig teljesen átadja a döntési hatalmat, csak akkor segítve, ha kéri. Ezek az adatok azt mutatják, hogy a vietnámi idősebb generáció jobban bízik a fiatalabb generáció képességeiben, miközben elfogadja, hogy visszalépjen, hogy teret teremtsen az innovációnak. 22%-uk azonban továbbra is szerepet kíván megtartani a főbb stratégiai döntésekben, ami arra utal, hogy a tapasztalat megőrzésének eleme továbbra is jelen van.

A vezető utódlásában megfigyelt országok közötti különbségek rávilágítanak arra, hogy a családi vállalkozások hogyan navigálnak a generációs átmeneten, amely a családi vállalkozások életciklusának kritikus szakasza. Ahogyan a vezetői utódlás elméleti kerete a dolgozat 2.5. fejezetében már bemutatásra került, a hivatalban lévő generáció bevonásának szintje az utódlás után jelentősen befolyásolja a szervezet folytonosságát, alkalmazkodóképességét és innovációját. Magyarországon, ahol a hivatalban lévők általában megtartják a döntéshozatali hatalmat a stratégiai területeken vagy tanácsadóként, illeszkednek a “megosztott vezetés” koncepciójába az átmeneti időszakokban. Ez a megközelítés segít fenntartani a szervezeti tudást és stabilitást, de lassíthatja is az innovációt, ha az utód autonómiája korlátozott. Ezzel szemben a vietnámi minta erősebb tendenciát mutat a következő generációra való teljes delegálás felé, ami egy olyan generációs átmenet modelljét tükrözi, amelyben az utódok nagyobb autonómiát kapnak az új stratégiák megvalósításához és a dinamikus piaci körülményekhez való alkalmazkodáshoz. Bár ez elősegíti az innovációt és a modernizációt, kockázatokkal is járhat, ha az utódoknak nincs tapasztalatuk vagy megfelelő iránymutatásuk. Ezek a modellek rávilágítanak a kulturális normák, a fiatalabb generációkba vetett bizalom és az intézményi érettség közötti kölcsönhatásra, amely formálja a vezetői utódlást, és meghatározza, hogy az az innováció vagy a sebezhetőség forrásává válik-e.

10. Ábra: Az utódlási folyamat lebonyolítására vonatkozó tervek összehasonlítása Magyarországon és Vietnámban, %

(Forrás: saját szerkesztés)



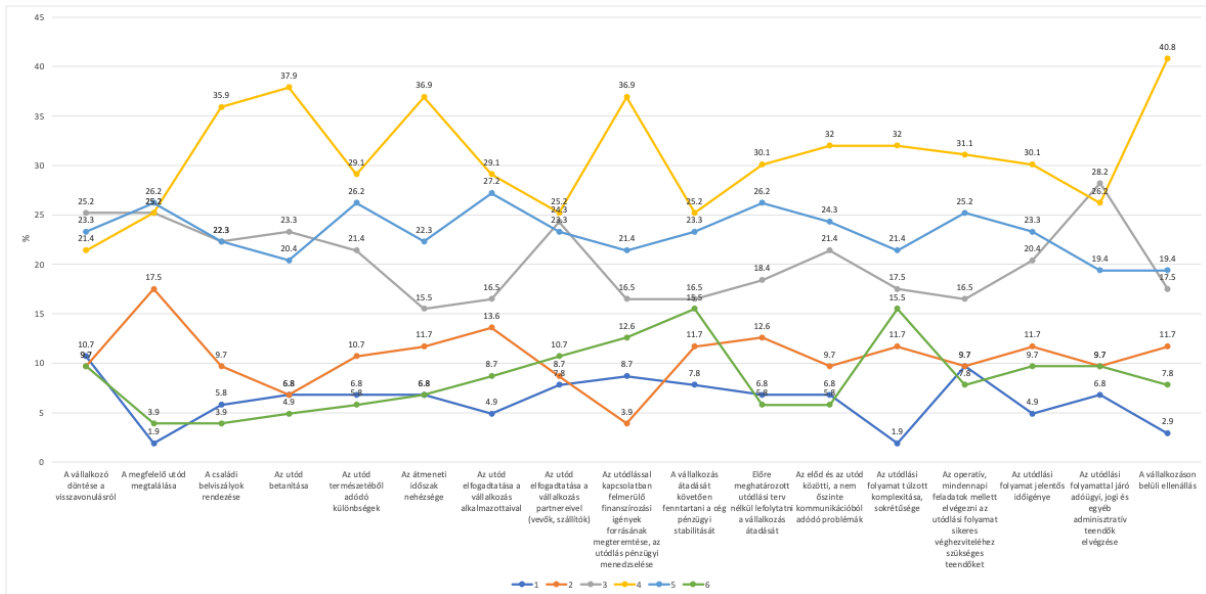
Magyarországon a vállalkozások többsége (45,6%) szerint az utódlás természetes folyamat, hivatalos terv nélkül, és 31,1%-uk rendelkezik ötlettel, de nem dokumentálta azt. Csak nagyon kis részük (5,8%) rendelkezik írásos utódlási tervvel, míg 17,5%-uk egyáltalán nem rendelkezik tervvel. Ez egy meglehetősen informális és rugalmas megközelítést tükröz, amely inkább a természetes alkalmazkodásra, mint a szabványosított folyamatra támaszkodik.

Ezzel szemben Vietnámban az írásos utódlási tervvel rendelkező vállalkozások aránya jelentősen magasabb (18%), és az ötlettel rendelkező, de nem formalizált vállalkozások száma is nagy (45%). Csak 9% mondta, hogy egyáltalán nincs terve, ami jóval alacsonyabb, mint Magyarországon. Ez azt mutatja, hogy Vietnámban, bár sok vállalkozás még mindig informálisan kezeli az utódlást, az utódlási folyamat formalizálására irányuló tudatosság és erőfeszítések szintje magasabb, mint Magyarországon.

A Magyarország és Vietnam között az utódlástervezés tekintetében megfigyelt különbségek a családi vállalkozás életciklusának szemszögéből értelmezhetők. Az utódlástervezést az egyik legfontosabb átmenetnek tekintik ebben az életciklusban, mivel meghatározza mind a vállalkozás folytonosságát, mind hosszú távú fennmaradását (Gersick et al., 1997). A magyar adatok azt mutatják, hogy sok vállalkozás az utódlást informális és "természetes" folyamatnak tekinti, amely a korábbi életciklus-szakaszokat tükrözi, amikor az irányítási struktúrák még a családi hagyományokhoz és a hallgatólagos megállapodásokhoz kötődtek. Ezzel szemben a vietnámi válaszadók magasabb szintű formalizációt mutattak, jelentős részük írásos utódlási tervről számolt be. Ez arra utal, hogy a vietnámi családi vállalkozások későbbi életciklus-szakaszok felé haladhatnak, amikor a professzionalizálódás, a stratégiai jövőkép és az utódlási folyamatok rendszerezése elengedhetetlenné válik a szervezeti stabilitáshoz. Így az országok közötti különbségek rávilágítanak arra, hogy az intézményi környezet, a kulturális elvárások és a gazdasági dinamika hogyan alakítják a családi vállalkozások az utódlástervezéshez való hozzáállását, legyen szó akár természetes családi átmenetről, akár stratégiaileg kezelt folyamatról a generációk közötti folytonosság biztosítása érdekében.

11. Ábra: A magyar vállalkozások utódlási és generációváltási nehézségei, %

(Forrás: saját szerkesztés)

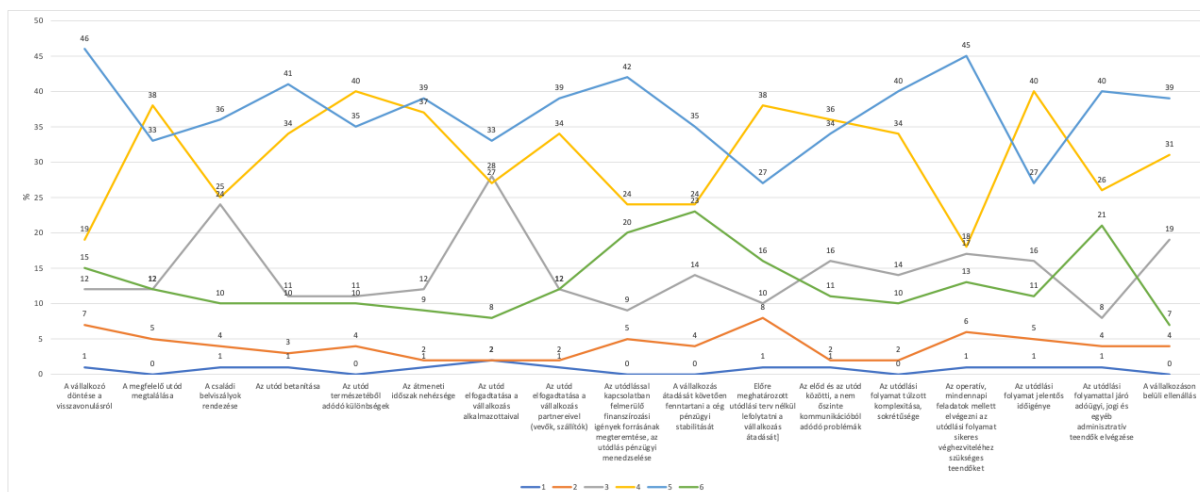


A magyar mintában a családi vállalkozások utódlásának kihívásai egyértelműen az emberi és kapcsolati tényezőkre összpontosítottak, nem pedig a pusztán strukturális problémákra. A legfontosabb akadályok közé tartozott az utódok képzése, a családi konfliktusok megoldása, az átmeneti időszak nehézségei, valamint az előd és az utód közötti kommunikációs problémák, amelyek mindegyike a skálán a legmagasabb, 4-es és 5-ös pontszámot érte el. Ezek az eredmények kiemelik az interperszonális bizalom, a családon belüli dinamika és a generációk közötti együttműködés fontosságát a vezetői átadás folyamatában. A pénzügyi kérdések is jelentős kihívásként jelentek meg, különösen a vállalat pénzügyi stabilitásának fenntartása és az utódlással kapcsolatos pénzügyi igények kezelése tekintetében, ami arra utal, hogy a gazdasági folytonosság biztosítása prioritás a családi feszültségek kezelése mellett. Ezzel szemben az olyan tényezőket, mint a pályázó visszavonásáról szóló döntés vagy a megfelelő utód kiválasztása, kevésbé sürgősnek tekintették, a válaszok egyenletesebben oszlottak meg a skálán. Érdekes módon a vállalaton belüli belső ellenállás értékelése nem mutatott igazán polarizált mintázatot, mivel a válaszok többsége a közepes és magas fontossági tartományba esett. Ez arra utal, hogy a résztvevők általában fontos tényezőnek, de nem az utódlási folyamat legkomolyabb kihívásának tekintették azt. Összességében ezek az eredmények azt mutatják, hogy Magyarországon az utódlási folyamatot nem technikai vagy

adminisztratív kihívásnak, hanem összetett társadalmi folyamatnak tekintik, amelyben a családi kapcsolatok, a személyes jellemzők és a generációk közötti bizalom döntő szerepet játszanak.

12. Ábra: A vietnámi vállalkozások utódlási és generációváltási nehézsége, %

(Forrás: saját szerkesztés)



A felmérés eredményei szerint a vietnámi családi vállalkozások utódlásának legnagyobb kihívásai a megfelelő utódok megtalálása (38 % a 4. szinten, 33 % az 5. szinten) és az utód képzése (41 % az 5. szinten, 34 % a 4. szinten). Ez azt mutatja, hogy a vietnámi családi vállalkozások legfőbb aggodalmi az utódlási személyzet kérdése, a következő generáció kapacitásának és alkalmazkodóképességének biztosítása. Emellett az átmeneti folyamat során felmerülő pénzügyi nehézségek (42 % az 5. szinten, 20 % a 6. szinten) is jelentős akadállyal számíthatnak, ami a fejlődő vietnámi gazdaság környezet kontextusában a pénzügyi erőforrásokra nehezedő nyomást tükrözi.

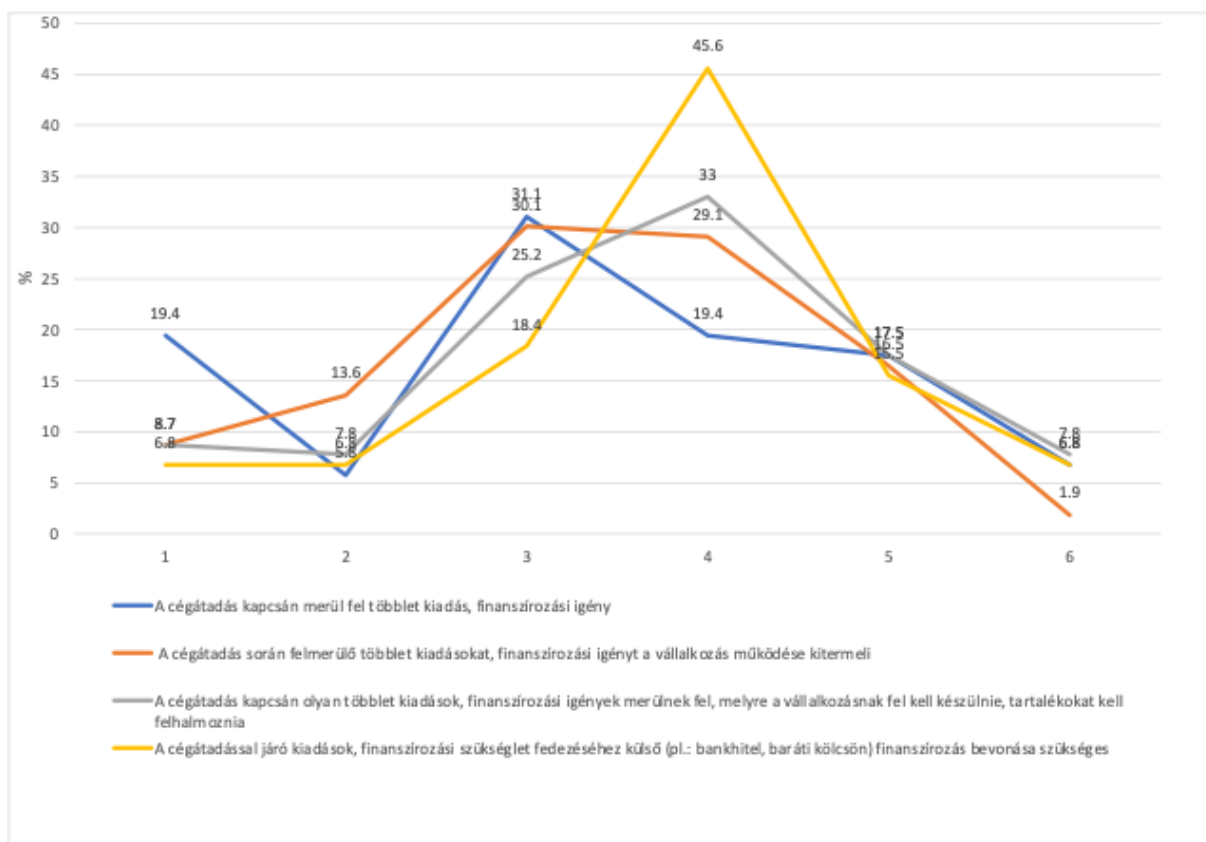
Magyarországhoz képest, ahol az olyan tényezők, mint a családi konfliktusok és az átmeneti folyamat során felmerülő adminisztratív-jogi menedzsment, nagyobb hangsúlyt kapnak, a vietnámi adatok azt mutatják, hogy a családi vállalkozások az utódlási kapacitásra és a pénzügyi biztonságra összpontosítanak. Figyelemre méltó, hogy a vietnámi vállalkozások magas aránya, akik számos kategóriában az 5-6. szintet választották (pl. "Az operatív, mindennapi feladatok mellett elvégezni az utódlási folyamat sikeres véghezviteléhez szükséges teendőket" - 45 % az 5. szinten, 13 % a 6. szinten), azt jelzi, hogy az utódlási folyamatot összetettebbnek és erőforrás-igényesebbnek érzékelik, mint a magyar kontextusban.

A felmérés eredményei különbségeket mutatnak a két ország között a családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos kihívások megítélésében. Magyarországon a leginkább

kiemelt nehézségek a családi konfliktusok, az adminisztratív-jogi kérdések és az átmeneti folyamat összetettsége körül forognak. Ez egy fejlettebb intézményi környezet jellemzőit tükrözi, ahol a vállalkozások viszonylag szigorú jogi és szervezeti folyamatokkal szembesülnek. Eközben Vietnámban a kiemelkedő kihívások az utódok megtalálásához és képzéséhez, valamint az átmeneti folyamat során jelentkező pénzügyi nyomáshoz kapcsolódnak. Ez az eredmény azt mutatja, hogy a vietnámi családi vállalkozások továbbra is nagy jelentőséget tulajdonítanak az emberi erőforrásoknak és a tőkeerőforrásoknak - két kulcsfontosságú tényezőnek egy gyorsan növekvő gazdaság, de nem szinkronizált irányítási és jogrendszerrel rendelkező környezetben. Általánosságban elmondható, hogy mindkét ország úgy véli, hogy az utódlás egy összetett és kihívásokkal teli folyamat, de Magyarország inkább az irányításra és a belső konfliktusokra összpontosít, míg Vietnam az utódlási kapacitásra és a pénzügyi stabilitásra helyezi a hangsúlyt. Ez a különbség tükrözi az egyes országok családi vállalkozási ökoszisztémájának sajátos társadalmi-gazdasági kontextusát és érettségi szintjét.

13. Ábra: Magyarországi nézőpontok az utódlás finanszírozásának kihívásairól, %

(Forrás: saját szerkesztés)



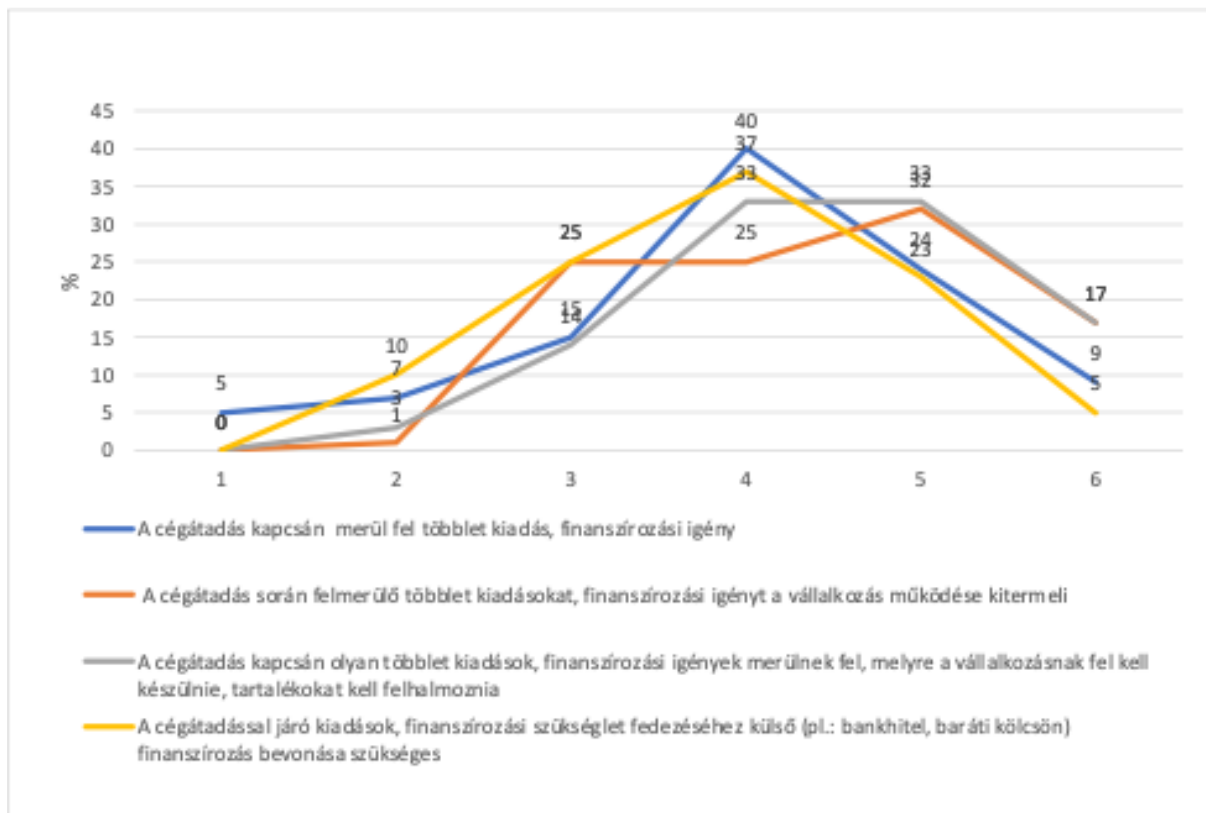
Látható, hogy az utódlási folyamat pénzügyi aspektusa Magyarország fontos szerepet játszik. A válaszadóknak mindössze 19,4% mondta, hogy az átmenet nem járt jelentős

költségekkel, míg nagyobb arányban (31,1 % a 3-as és 19,4% a 4-es választotta) a válaszadók mérsékelten nagy arányban számoltak be többletköltségekről, az 5. szintet választók 17,5% és a 6. szintet választók 6,8% pedig határozottan állította, hogy pénzügyi terhek merültek fel. Az “a cégátadás során felmerülő többlet kiadásokat, finanszírozási igényt a vállalkozás működése kitermeli” állítás esetében 30,1% a 3-as, 29,1% a 4-es, 16,5% pedig az 5-ös szintet választotta, ami azt jelzi, hogy a többség úgy véli, hogy a napi működés nyújthat némi támogatást, de nem eleget a pénzügyi nyomás teljes megszüntetéséhez. Különösen az “A cégátadás kapcsán olyan többlet kiadások, finanszírozási igények merülnek fel, melyre a vállalkozásnak fel kell készülnie, tartalékokat kell felhalmoznia” állítás esetében a válaszadók 33% a 4-es, 17,5% az 5-ös és 7,8% a pedig a 6. szintet választotta, ami a proaktív pénzügyi felkészülés iránti erős elvárást tükrözi. Komolyabban fogalmazva, az “A cégátadással járó kiadások, finanszírozási szükséglet fedezéséhez külső (pl.: bankhitel, baráti kölcsön) finanszírozás bevonása szükséges” állítás esetében közel 45,6% a 4-es, 15,5% az 5-ös, 6,8% pedig a 6-os szintet választotta, ami azt jelenti, hogy a vállalkozások körülbelül 68%-a hajlamos úgy gondolni, hogy a külső tőke szükséges tényező.

Ezek az eredmények teljes mértékben összhangban vannak a családi vállalkozások életciklus-elméletével, amely szerint az utódlási szakasz gyakran a szervezés, az átszervezés és az alkalmazkodás megnövekedett költségeivel jár. Magyarországon a pénzügyi kihívás kulcsfontosságú akadályként jelent meg, amelyre gondosan fel kellett készülni, különösen mivel a legtöbb vállalkozás úgy véli, hogy a belső finanszírozás nem elegendő, és külső tőke bevonását kell fontolóra vennie a zökkenőmentes utódlási folyamata biztosítása érdekében

14. Ábra: Vietnámi nézőpontok az utódlás finanszírozásának kihívásairól, %

(Forrás: saját szerkesztés)



A vietnámi adatok a vállalkozások utódlásának pénzügyi vonatkozásainak erős felismerését mutatják. A válaszadóknak csak kisebbsége nem értett egyet azzal, hogy egy vállalat átadása többletköltségekkel jár, mindössze 5% az 1-es és 7% a 2-es értékeléssel, míg a többség 4-6-os értékeléssel (40%, 24% és 9%) fejezte ki egyetértését. Ez arra utal, hogy a vietnámi vállalkozók többsége az utódlást olyan folyamatnak tekinti, amely kézzelfogható pénzügyi terhekkel jár.

Ugyanakkor az eredmények azt mutatják, hogy bíznak a vállalat azon képességében, hogy önfinanszírozza ezeket a szükségleteket: a 4-6-os értékelést adó válaszadók 74%-a mondta, hogy a többletköltségeket a vállalat működése fedezheti (25% a 4-es, 32% az 5-ös, 17% a 6-os értékeléssel). Hasonlóképpen, az az elképzelés is erős támogatottságot élvezett, hogy tanácsos tartalékokat képezni az öröklési költségekre való felkészülés érdekében, 83%-uk a 4-6-os szinteket választotta (33%, 33% és 17%). Ezek az eredmények a vietnámi családi vállalkozások proaktív orientációját tükrözik, hangsúlyozva mind a működési autonómiát, mind az elővigyázatossági megtakarítások fontosságát.

Ezzel szemben a külső finanszírozási forrásokra, például bankhitelekre vagy informális hitelfelvételre való támaszkodás gyengébb támogatottságot kapott. Míg 37% a 4. szintre sorolta magát, ami a lehetőség bizonyos mértékű elismerését jelzi, mindössze 23%, illetve 5% sorolta magát az 5., illetve 6. szintre. Ez arra utal, hogy bár a külső finanszírozást életképes lehetőségnek tekintik, mégis másodlagos a belső erőforrásokhoz és megtakarításokhoz képest.

A vietnámi tanulmány eredményei óvatos, de pénzügyileg tudatos megközelítést sugallnak az utódlással kapcsolatban, ahol a családi vállalkozások tisztában vannak az elkerülhetetlen költségekkel, de inkább a belső finanszírozási mechanizmusokra támaszkodnak a külső hitelfelvétel helyett.

A Magyarország és Vietnam között megfigyelt különbségek szorosan összhangban vannak a családi vállalkozások életciklusában az utódlás finanszírozásának meglévő elméleteivel. A magyar kontextusban a külső finanszírozásra való nagyobb támaszkodás egy fejlettebb pénzügyi piacot tükröz, ahol a családi vállalkozások hozzászoktak a bankhitelek és más formális eszközök igénybevételéhez növekedési és utódlási stratégiáik részeként. Ez összhangban van azokkal a megállapításokkal, amelyek szerint a fejlett gazdaságokban az utódlás gyakran szerkezetátalakítási költségekkel jár, ezért külső tőkéből finanszírozzák.

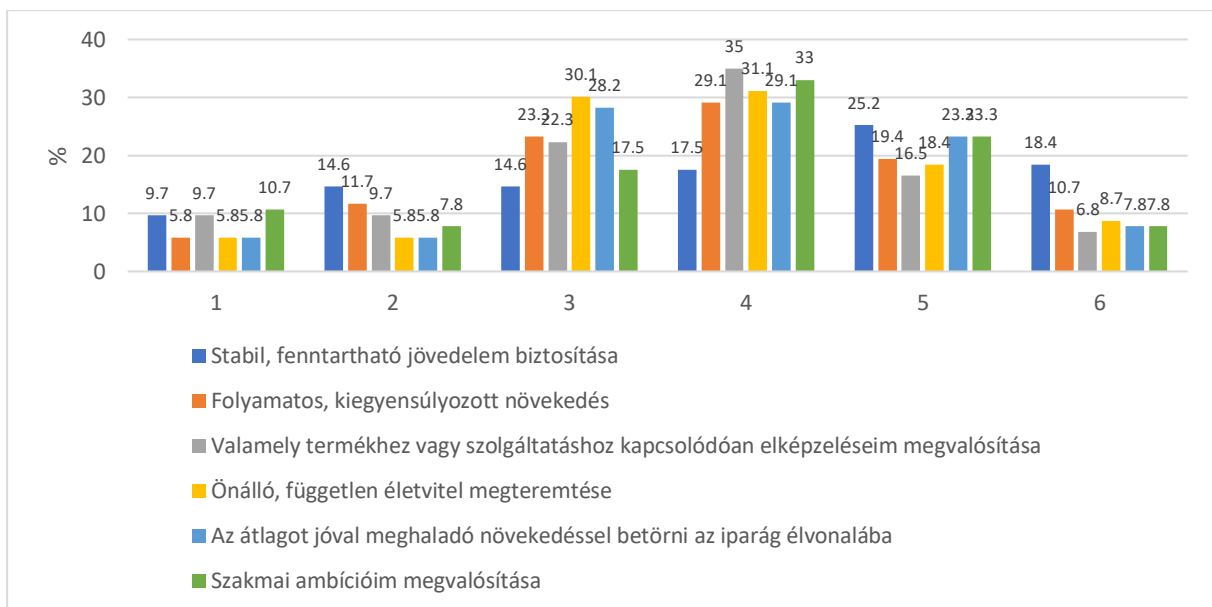
Azonban érdemes megjegyezni, hogy mindkét országban többen is azt a lehetőséget választották, hogy az átadásnak nagy hatása lesz a vállalati pénzügyekre. Ez az eredmény azonban ellentmond annak az elméletnek, amelyet a dolgozat 2.5. fejezetében ismertetünk, miszerint eddig nem áll rendelkezésre olyan bizonyíték, hogy az átadás hatással lesz a pénzügyekre, így az átadás nem jelent negatív problémát a pénzügyek számára (Molley et al., 2010).

A vietnámi családi vállalkozások erősebb hajlamot mutatnak a belső finanszírozásra és a tartalékok felhalmozására. Ez a viselkedés összhangban van a családi vállalkozásokkal foglalkozó tanulmányok erőforrás-függőségi perspektívájával, amely hangsúlyozza, hogy a feltörekvő gazdaságokban a vállalatok gyakran a visszatartott nyereségre és a családi megtakarításokra támaszkodnak a külső pénzügyi intézményekhez való korlátozott hozzáférés vagy az irántuk való bizalom miatt. Továbbá az olyan kulturális tényezők, mint a kockázatkerülés és az ázsiai családi vállalkozásokban az autonómia hagyományos hangsúlyozása, tovább erősítik ezt a mintát.

Ezek az eredmények hangsúlyozzák, hogy az utódlás finanszírozása nem csupán technikai vagy pénzügyi kérdés, hanem intézményi és kulturális kontextusba is beágyazódik. A magyar vállalatok nyitottan közelítik meg az utódlást a külső partnerek felé, míg a vietnámi cégek a belső stabilitást és a hosszú távú pénzügyi körütekintést hangsúlyozzák. Az életciklus tekintetében ezek a stratégiák adaptív válaszokat jelentenek a különböző pénzügyi ökoszisztémákra, alakítva azt, hogy a családi vállalkozások hogyan navigálnak a fejlődésük egyik legfontosabb átmenetén.

15. Ábra: Magyarországi nézőpontok a vállalkozási célok prioritásairól, %

(Forrás: saját szerkesztés)



A magyar családi vállalkozások céljaira vonatkozó felmérés eredményei kényes egyensúlyt mutatnak a prioritások tekintetében. A legfontosabb cél a stabil és fenntartható jövedelem biztosítása, amelyet a válaszadók 43,6%-a 5-6-os szintre értékelt (25,2% az 5-ös szintet, 18,4% a 6-os szintet választotta). Ez kiemeli a pénzügyi biztonságra helyezett hangsúlyt, mint a családi vállalkozás folytonosságának alapját. Hasonlóképpen, a folyamatos és kiegyensúlyozott növekedés elérésének célja is jelentős támogatást kapott, a válaszok többsége 4-5-ös szintre koncentrált (29,1%, illetve 19,4%), ami a fokozatos, fenntartható növekedés előnyben részesítését tükrözi a kockázatvállalással szemben.

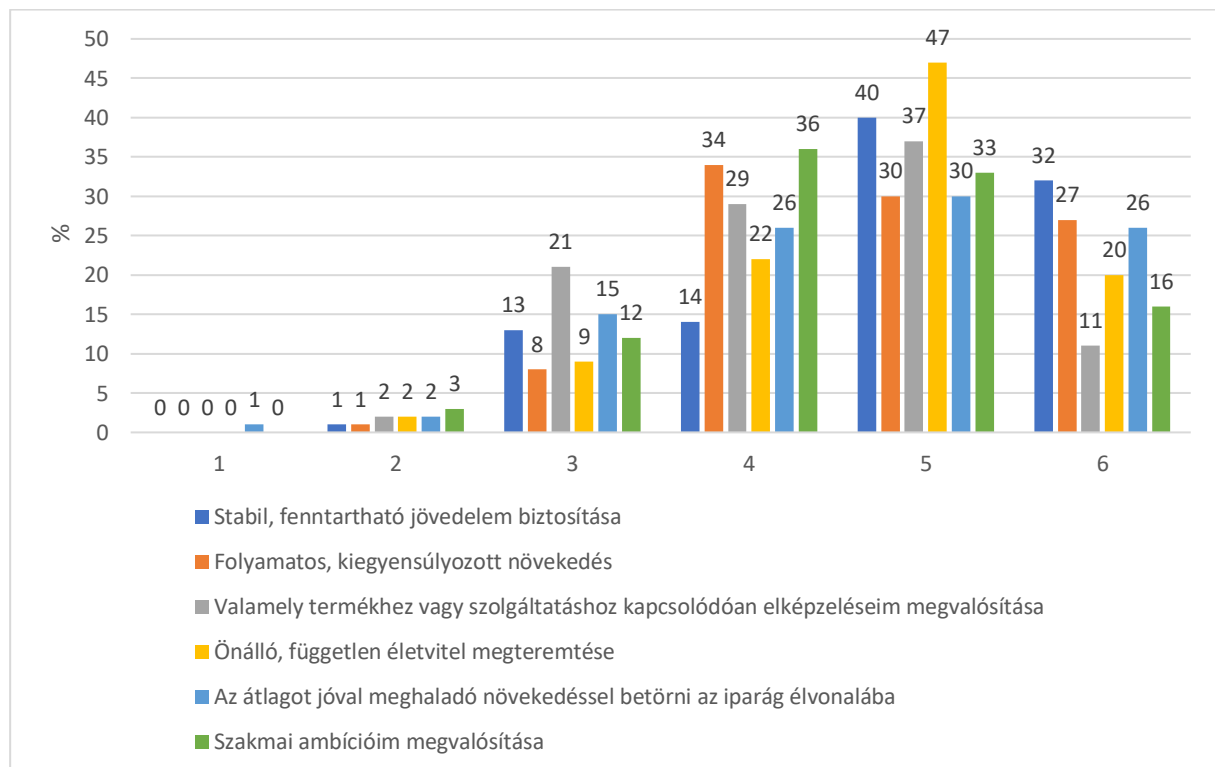
A pénzügyi stabilitás mellett a magyar válaszadók a személyes és szakmai fejlődés iránti erős orientációt is mutatták. Például 35% a 4-es, 16,5% az pedig 5-ös szinten értékelte

egy termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatos ötlet megvalósítását, míg 33% a 4-es és 23,3% az 5-ös szinten emelte a karrierambíciók megvalósításának fontosságát. A független életmód kialakításának célját is széles körben elismerték, 31,1% a 4-es, 18,4% az 5-ös szinten értékelésnél, ami arra utal, hogy a vállalkozást nemcsak pénzügyi tevékenységnek, hanem az önellátás elérésének eszközének is tekintik.

Érdekes módon, bár ambiciózus növekedési célokat, például az iparág csúcsára jutást jelentős bővüléssel hangsúlyozták (29,1% értékelés 4-es, 23,3% az 5-ös szinten), ezeket általában valamivel alacsonyabb értékelésnek vetették alá, mint a stabilitásra irányuló célokat. Ez a modell azt mutatja, hogy a magyar családi vállalkozások inkább a biztonságot, a folytonosságot és az önmegvalósítást értékelik az agresszív terjeszkedéssel szemben, ami összhangban van a családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalommal, amely a hosszú távú túlélést és az örökség megőrzését hangsúlyozza a rövid távú maximalizálással szemben.

16. Ábra: Vietnámi nézőpontok a vállalkozási célok prioritásairól, %

(Forrás: saját szerkesztés)

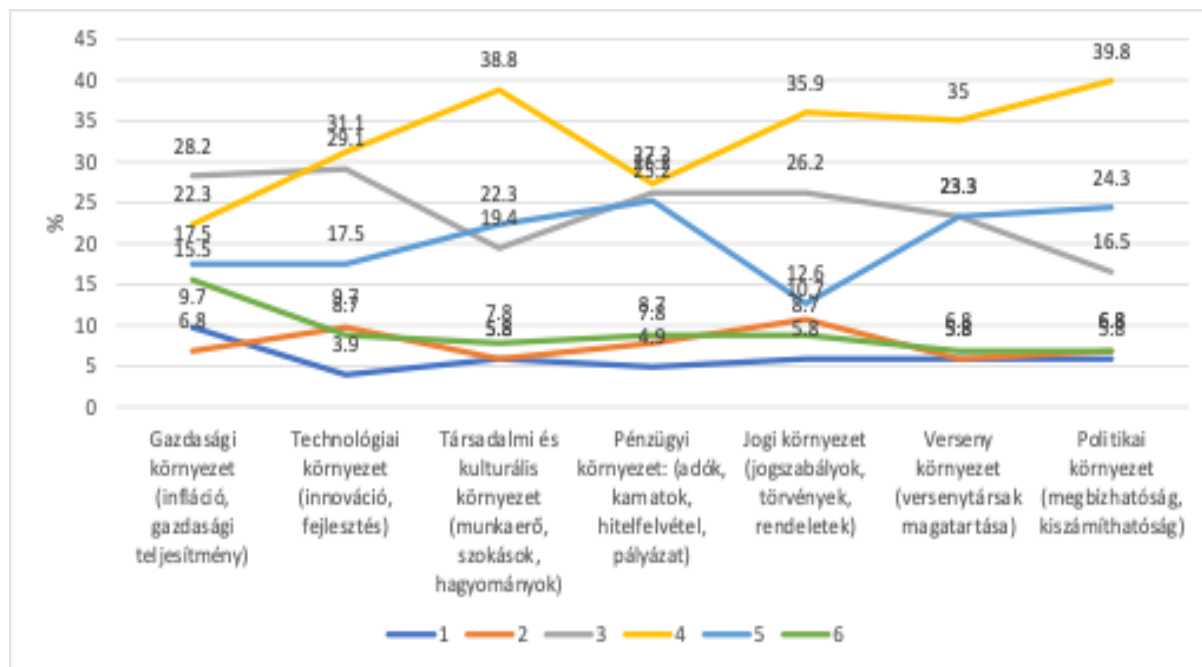


A vietnámi felmérési adatok egyértelműen azt mutatják, hogy a családi vállalkozások prioritásként kezelik a stabilitást és a fenntarthatóságot. Konkrétan a stabil és fenntartható

jövedelem biztosításának céljával a válaszadók 40%-a választotta az 5., 32%-a pedig a 6. szintet a skálán, ami összesen 72%-ot jelent, és ezt tartja legfőbb célnak. A kiegyensúlyozott és folyamatos növekedés célja is nagy figyelmet kapott, 30% az 5., 27% pedig a 6. szintet választotta (összesen 57%). Ezenkívül a független, autonóm élet megteremtését 47% értékelte 5., 20% pedig 6. szintre (összesen 67%), ami a vietnámi családi vállalkozások vezetési autonómiára helyezett hangsúlyát mutatja. Az ambiciózusabb célok tekintetében az iparági vezetővé válás áttörését 30%, illetve 26% (összesen 56%) választotta, míg a karrierambíciókat 33%, illetve 16% (összesen 49%). Figyelemre méltó, hogy a termékekkel vagy szolgáltatásokkal kapcsolatos ötletek megvalósításának célját szintén 37%, illetve 11% (összesen 48%) választotta. Magyarországhoz képest látható, hogy a magyar családi vállalkozások hajlamosabbak a fenntarthatóság és az egyensúly fenntartására, magas arányban olyan célokra összpontosítanak, mint a stabil jövedelem és a kiegyensúlyozott növekedés, de az iparági áttörésekre vagy karriercélokra helyezett hangsúly alacsonyabb, mint Vietnámban. Ezzel szemben Vietnámban a stabilitás prioritása mellett a terjeszkedés, az innováció és a pozíciómegegerősítés céljainak magas választási aránya (a legtöbb cél esetében több mint 50%) erős növekedési lendületet tükröz, összhangban a gyorsan fejlődő gazdaság és az egyre mélyülő nemzetközi integráció kontextusával.

17. Ábra: A külső környezeti tényezők fontosságának megítélése a magyarországi válaszadók szerint, %

(Forrás: saját szerkesztés)



A magyarországi felmérés adatai a vállalkozói környezet tényezőinek családi vállalkozásokra gyakorolt hatásáról több figyelemre méltó tendenciát mutatnak. Először is, a társadalmi és kulturális tényezők (munkaerő, szokások, hagyományok) erőteljes befolyásúnak bizonyultak: a válaszadók 38,8% a 4-es, míg 22,3% az 5-ös szintre értékelte, összesen tehát 61,1% tekintette. Ez jól tükrözi az emberi tényezők és a kulturális értékek kulcsszerepét a családi vállalkozások működtetésében és fejlődésében.

Ezen kívül a politikai tényezők hatását is jelentősnek ítélték meg, mivel a válaszadók 39,8% a 4-es, 24,3% pedig 5-ös szintet választotta (összesen 64,1%), ami rávilágít a politikai környezet stabilitásának és kiszámíthatóságának fontosságára a vállalkozások működése és hosszú távú stratégiája szempontjából.

A versenykörnyezet tekintetében a válaszadók 35% a 4-es, míg 23,3% az 5-ös szintre értékelte (összesen 58,3%), ami azt mutatja, hogy a magyar családi vállalkozások jelentős nyomást éreznek a versenytársaktól, és ezt komoly kihívásként értékelik.

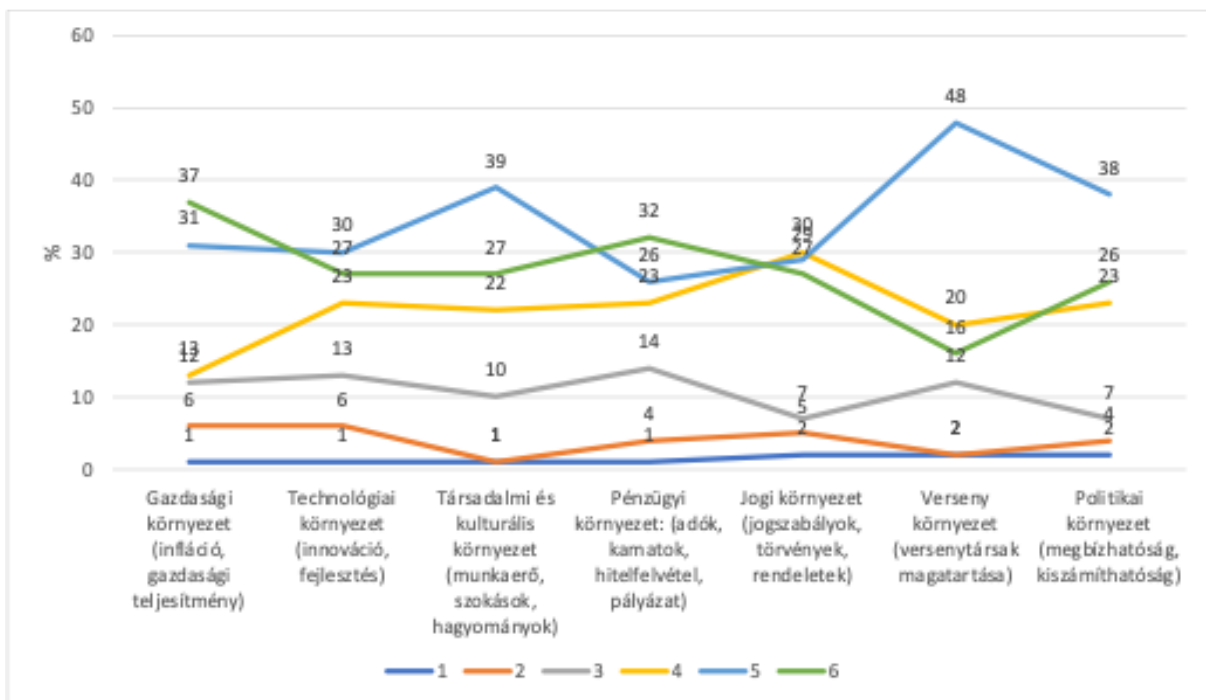
Ezzel szemben a jogi környezet (szabályozások, jogszabályok) iránti figyelem mérsékelten magas: a megkérdezettek 35,9% értékelte 4-es, míg 12,6% 5-ös szintre, ami jelentős, de nem domináns hatást jelez a politikai vagy pénzügyi tényezőkhez képest. A

pénzügyi környezet (adózás, kamatlábak, hitelezés, támogatások) szintén fontos, de a válaszok alapján kevésbé meghatározó tényező: mindössze 27,2% adott 4-es, 25,2 5-ös és 8,7% 6-os pontszámot, ami arra utal, hogy a pénzügyi politikák és a tőkeforrásokhoz való hozzáférés hatása mérsékeltebb a vizsgált mintában. A technológiai környezet valamivel alacsonyabb értékelést kapott, mivel csak 31,1% választotta a 4-es, és 17,5% az 5-ös szintet, ugyanakkor ez is mutatja az innováció és a technológiai fejlődés szerepének növekvő elismerését.

Összességében a magyar eredmények rávilágítanak arra, hogy a családi vállalkozások különös hangsúlyt fektetnek a politikai stabilitásra, a versenynyomásra és a társadalmi-kulturális kontextusra, míg a pénzügyi, technológiát és jogi környezet fontosnak, de kevésbé prioritásnak tekintik.

18. Ábra: A külső környezeti tényezők fontosságának megítélése a vietnámi válaszadók szerint, %

(Forrás: saját szerkesztés)



A vietnámi adatok azt mutatják, hogy a családi vállalkozások a gazdasági környezetet (infláció, gazdasági teljesítmény) nagyon erős hatásúnak értékelik, 31% 5-ös, 37% pedig 6-os értékelést adott (összesen 68%). A társadalmi és kulturális környezet is kiemelkedik, 39% 5-ös, 27% 6-os értékelést adott (összesen 66%), ami az emberi erőforrások, a szokások és a hagyományok fontos szerepét tükrözi a vállalkozás fenntartásában és fejlesztésében. A pénzügyi környezet (adók, kamatlábak, hitelek, támogatások) szintén erős hatással bír, 26% 5-

ös, 32% 6-os értékelést adott (összesen 58%), ami a tőkeköltségek és a pénzügyi politikák kihívásait tükrözi. Figyelemre méltó, hogy a versenykörnyezetet nagyon magasra értékelték: 48% az 5-ös, 16% pedig a 6-os szintet választotta (összesen 64%), ami erős piaci nyomást tükröz, különösen Vietnam gyors gazdasági növekedésének és mély integrációjának kontextusában. A politikai környezetet is fontosnak ítélték, 38% az 5-ös és 26% a 6-os szintet választotta (összesen 64%), ami a stabilitás és a kiszámíthatóság fontosságát tükrözi a politikában. A jogi környezetet (törvények, rendeletek) meglehetősen magasra értékelték, 29% az 5-ös és 27% a 6-os szintet választotta (összesen 56%), ami azt jelzi, hogy a jogi szabályozások nagy hatással vannak az üzleti működésre. Végül a technológiai környezet is fontos szerepet játszott, összesen 57% választotta az 5-ös vagy annál magasabb szintet, ami magasabb, mint a magyar adatokban, tükrözve a vietnámi innovációra és digitális átalakulásra helyezett növekvő hangsúlyt.

A környezeti tényezők összehasonlító elemzése rávilágít arra, hogy a magyar és vietnámi családi vállalkozások hogyan érzékelik és rangsorolják eltérően a külső kontextust, tükrözve a családi vállalkozások életciklusában és a tágabb gazdasági fejlődésben betöltött eltérő pozíciójukat. Magyarországon a családi vállalkozások nagyobb hangsúlyt fektetnek a társadalmi-kulturális (61,1%), a politikai (64,1%) és a versenykörnyezetre (58,3%). Ez összhangban van a viszonylag fejlett és stabil gazdaságban működő vállalkozások jellemzőivel, ahol a folytonosság, az intézményekbe vetett bizalom és a stabil piaci viselkedés fontos a hosszú távú túléléshez. Ezzel szemben a vietnámi családi vállalkozások erősebb aggodalmakról számolnak be a gazdasági (68%), a versenyhelyzet (64%) és a politikai (64%) környezettel kapcsolatban, valamint jelentős hangsúlyt fektetnek a technológiai változásokra (57%). Ez a minta a feltörekvő gazdaság dinamikáját tükrözi, ahol a gyors növekedés, a globalizáció és a digitális átalakulás lehetőségeket és nyomást is teremt.

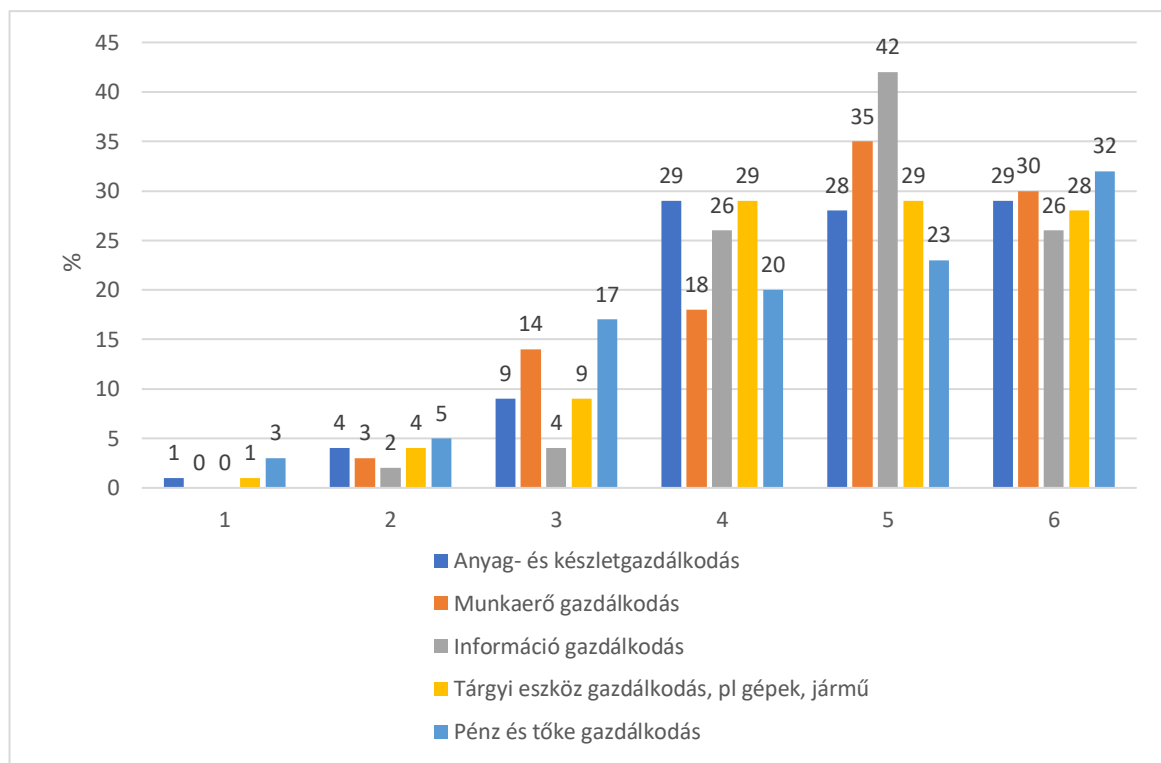
A PESTEL keretrendszeren keresztül értelmezve a magyar családi vállalkozások érzékenyebbnek tűnnek a politikai stabilitásra, a társadalmi versenykörnyezeti tényezőkre, ami összhangban van a családi vállalkozás életciklusának azzal a szakaszával, ahol az egyensúly fenntartása és a generációk közötti folytonosság biztosítása a középpontban áll. A vietnámi vállalkozások életciklusuk korai szakaszában gazdasági, technológiai és jogi kihívásokkal szembesülnek, amelyek nagyobb alkalmazkodóképességet, innovációt és a politikai, valamint piaci változásokkal szembeni ellenálló képességet igényelnek. A technológiai és gazdasági tényezők növekvő jelentősége Vietnámban arra utal, hogy ezek a vállalkozások aktívan

törekcsenek a növekedésre és a terjeszkedésre, miközben egy gyorsan változó és bizonytalan környezetben készülnek az utódlásra.

Ezek a különbségek rávilágítanak arra, hogy a családi vállalkozási stratégiákat az ország és az életciklus-szakaszok kontextusába kell helyezni. Míg a magyar családi vállalkozások stabil intézményekre és kiépített hálózatokra támaszkodnak örökségük megőrzése érdekében, a vietnámi családi vállalkozások kénytelenek egyensúlyt teremteni a hosszú távú utódlástervezés és a gyorsan változó környezethez való rövid távú alkalmazkodóképesség között. Ez megerősíti azt az elméleti nézetet, hogy a családi vállalkozások életciklusát nemcsak a család belső dinamikája, hanem külső makrokörnyezeti tényezők is alakítják, amelyek országoként jelentősen eltérnek.

19. Ábra: Erőforrásokkal való gazdálkodás fontossága a vietnámi vállalkozásoknál, %

(Forrás: saját szerkesztés)

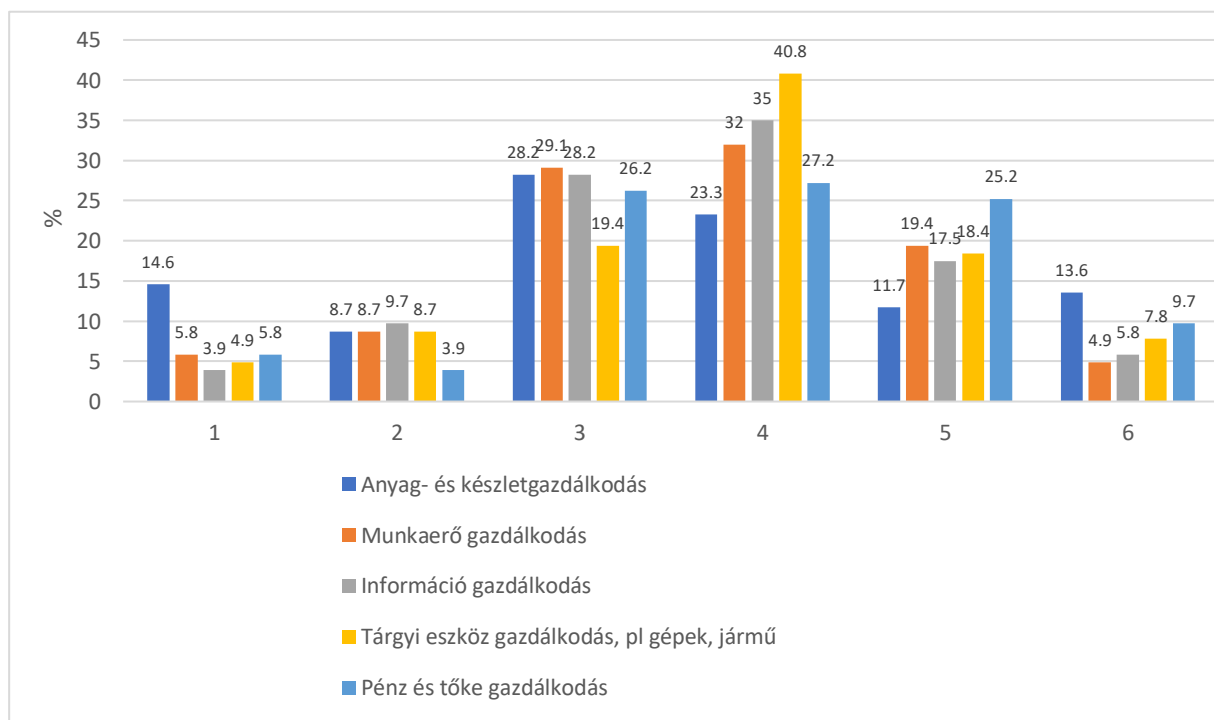


A vietnámi családi vállalkozások irányítási területeivel kapcsolatos felmérés adatai azt mutatják, hogy egyértelmű különbségek vannak az egyes tényezők fontossági szintjében. Az információ gazdálkodást értékelték a legmagasabbra, 42% válaszadó 5-ös, 26% pedig 6-os szintre (összesen 68%), ami tükrözi az átlátható és hatékony információs rendszerek sürgető szükségességét az egyre inkább digitalizált versenykörnyezetben. Az anyag-és

készletgazdálkodás is kiemelkedett, 28% válaszadó 5-ös, 29% pedig 6-os szintre (összesen 57%) értékelte, ami azt jelzi, hogy ez fontos prioritás az ellátási lánc folytonosságának biztosítása és a költségek ellenőrzése érdekében. A munkaerő-gazdálkodást viszonylag magasra értékelték, 35% válaszadó 5-ös, 30% pedig 6-ös szintre (összesen 65%) értékelte, ami a munkaerő kulcsszerepét tükrözi a családi vállalkozások működésében és fejlesztésében. Hasonlóképpen, a tárgyi eszközök (gépek, járművek) kezelését is fontosnak tartották, 29% válaszadó a 4-es, 29% pedig az 5-ös szintet választotta (összesen 58% válaszadó), ami a teljesítmény fenntartásának és az infrastruktúra kihasználásának képességének szükségességét jelzi. Eközben a pénzügyi és tőkegazdálkodás viszonylag alacsonyabb értékelést kapott, mindössze 23% választották a 5-ös, és 41% az 6-os szintet (összesen 64%), ami arra utal, hogy ez egy gyengéség vagy kevésbé hangsúlyos terület lehet, mint az információ- és fizikai erőforrás-gazdálkodás.

20. Ábra: Erőforrásokkal való gazdálkodás fontossága a magyarországi vállalkozásoknál, %

(Forrás: saját szerkesztés)



A családi vállalkozások irányítási területeire vonatkozó magyar felmérési adatok egyenletesebb eloszlást mutatnak, mint Vietnámban, kevesebb tényező ért el rendkívül magas koncentrációt az 5 pontos skálán. A tárgyi eszközök kezelése (gépek, járművek) kapta a legkiemelkedőbb értékelést: 42 válaszadó (40,8%) a 4., 19 pedig (18,4%) az 5. szintet

választotta (összesen 59,2%), ami az infrastruktúra és a tárgyi eszközök hatékony felhasználására helyezett hangsúlyt tükrözi, ami a több generáción át fejlesztett vállalkozások jellemzője. A pénz és tőkegazdálkodás is fontos szerepet játszott, 28 válaszadó (27,2%) a 4., 26 pedig (25,2%) az 5. szintet választotta (összesen 52,4%), ami jóval magasabb arány, mint a vietnámi adatok. A munkaerő gazdálkodás a harmadik helyen állt, 33 válaszadó (32%) a 4., 20 pedig (19,4%) az 5. szintet választotta (összesen 51,4%), ami az emberi erőforrások központi szerepét tükrözi a magyar családi vállalkozások működésében. Eközben az információ gazdálkodás és az anyag- készletgazdálkodás is viszonylag magas arányokat ért el (összesen körülbelül 58,3% válaszadó értékelte 4-es, és 29,2% az 5-ös, de nem tekinthetők a legkiemelkedőbb tényezőknél. Vietnammal összehasonlítva, ahol az információ menedzsment (68%) és a humán erőforrás-menedzsment (65%) dominál, a magyar családi vállalkozások nagyobb hangsúlyt fektetnek a fizikai eszközök kezelésére és a pénzügyi tőke menedzsmentjére, ami tükrözi a fejlettségi kontextusbeli különbségeket. Míg a vietnámi vállalkozások a digitális átalakuláshoz való alkalmazkodás képességét és az emberi erőforrások gyors növekedéshez való felhasználását helyezik előtérbe, a magyar vállalkozások inkább a működési hatékonyság és a pénzügyi stabilitás fenntartására összpontosítanak, összhangban a családi vállalkozás életciklusának érett szakaszában elfoglalt helyzetükkel.

Az erőforrás-gazdálkodási prioritások országok közötti összehasonlítása azt mutatja, hogy a családi vállalkozások hogyan adaptálják stratégiáikat a nemzeti kontextushoz és a családi vállalkozás életciklusában elfoglalt helyükhöz. A vietnámi családi vállalkozások az információ menedzsmentre (68%) és a munkaerő-gazdálkodásra (65%) helyezik a legnagyobb hangsúlyt, ami tükrözi az alkalmazkodóképesség, az innováció és a humán erőforrás-fejlesztés sürgető szükségességét a gyorsan fejlődő és digitálisan átalakult gazdaságban. Ez összhangban van az életciklus korai szakaszaival, ahol a rugalmasság, a piaci változásokra való reagálási képesség és a szervezeti képességek kiépítése kulcsfontosságú a túlélés és a terjeszkedés szempontjából. Ezzel szemben a magyar családi vállalkozások nagy hangsúlyt fektetnek a fizikai eszközök kezelésére (59,2%) és a pénzügyi és tőke menedzsmentre (52,4%), ami összhangban van az életciklus érettebb szakaszaival. Ezen a ponton a családi vállalkozások gyakran a hatékonyság optimalizálására, a felhalmozott eszközök védelmére és a hosszú távú fenntarthatóság biztosítására törekcsenek, ahelyett, hogy elsősorban az innovációra vagy a gyors terjeszkedésre összpontosítanának.

Az erőforrás elmélet alapú szempontjából ezek az eredmények arra utalnak, hogy míg a vietnámi családi vállalkozások olyan nem kézzelfogható erőforrásokat használnak fel

versenyképességük biztosítása érdekében, mint a tudás és az emberi tőke, addig a magyar családi vállalkozások inkább a kézzelfogható erőforrásokra és a pénzügyi stabilitásra támaszkodnak piaci pozíciójuk megőrzése érdekében. Ez megerősíti az életciklus-elmélet azon érvelését, miszerint az erőforrás-allokációs és -menedzsment prioritások változnak, ahogy a családi vállalkozások a növekedésből az érettség felé haladnak, a fiatalabb cégek dinamikusabbak és erőforrás-keresőbbek, míg az idősebb cégek inkább a konszolidációra és a megőrzésre összpontosítanak.

5. Következtetések

Ez a tanulmány a magyar és vietnámi családi vállalkozások fejlesztési stratégiáinak megértését célozta, különös tekintettel a családi vállalkozások életciklusa során felmerülő kihívásokra. Kvantitatív kérdőíves megközelítéssel a tanulmány az utódlástervezést, az utódlás finanszírozását, a makro és versenykörnyezeti tényezőket (PESTEL), valamint az erőforrás-gazdálkodást vizsgálta, és összehasonlította a magyar és vietnámi családi vállalkozások válaszait. Először is, az eredmények azt mutatják, hogy az utódlástervezés továbbra is jelentős kihívást jelent mindkét kontextusban. A magyar családi vállalkozások gyakran késleltetik az utódlástervezést, és informális megállapodásokra támaszkodnak, míg a vietnámi vállalatok nagyobb nyitottságot mutatnak a családi utód azonosításában. Mindkét országban azonban a válaszadók jelentős része arról számolt be, hogy nincs egyértelmű utód, ami potenciális veszélyt jelent a hosszú távú folytonosságra. Ez megerősíti azt az elméleti nézetet, hogy az utódlás a családi vállalkozások életciklusának egyik legfontosabb, mégis legkevésbé felkészült szakasza.

Másodszor, az utódlás finanszírozásával kapcsolatban az eredmények eltérő stratégiákat mutatnak. A magyar vállalkozások hajlamosak tartalékok vagy külső finanszírozás révén felkészülni a többletköltségekre, míg a vietnámi vállalatok inkább a működési cash flow-ra és a családi megtakarításokra támaszkodnak. Ez rávilágít az életciklus-érettségbeli különbségekre: a magyar vállalkozások a komplexitásra és a pénzügyi kockázatra számítanak, míg a vietnámi vállalkozások a rövid távú alkalmazkodóképességet helyezik előtérbe.

Harmadszor, a PESTEL keretrendszer jól látható kontextuális nyomásokat jelez. A magyar családi vállalkozások a politikai, társadalmi és versenyhelyzet stabilitását hangsúlyozzák, ami összhangban van az érett piacok igényeivel. A vietnámi vállalkozások azonban a gazdasági és technológiai környezet fontosságát hangsúlyozzák, tükrözve helyzetüket a gyorsan fejlődő és versenyképes gazdaságban.

Negyedszer, az erőforrás-gazdálkodás tekintetében a magyar vállalkozások a fizikai és pénzügyi eszközöket helyezik előtérbe, míg a vietnámi vállalatok nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az információgazdálkodásnak és az emberi erőforrásoknak. Ezek a mintázatok összhangban vannak az életciklus-elmélettel, amely szerint a fiatal vállalkozások rugalmasságra és innovációra törekkenek, míg az idősebb vállalatok a kézzelfogható és pénzügyi erőforrásokat konszolidálják a stabilitás fenntartása érdekében.

A kutatási eredmények megerősítették az első hipotézist, miszerint a külső üzleti környezet jelentős hatással van a családi vállalkozások stratégiájára, teljesítményére és fenntarthatóságára mindkét országban. A kutatási eredmények alapján mind a vietnámi, mind a magyar vállalkozások a gazdasági, pénzügyi és társadalmi-kulturális tényezőket a fejlődés kulcsfontosságú feltételekének tekintik. A két kontextus közötti különbségek azonban egyértelműek: a vietnámi vállalkozások hangsúlyozzák a politikai stabilitás és a pénzügyi korlátok fontosságát, tükrözve a gyorsan változó gazdasági környezetet. A magyar vállalkozások nagyobb figyelmet fordítanak a technológiai és társadalmi tényezőkre, összhangban a fejlett piacgazdaság jellemzőivel. Ezek az eredmények teljes mértékben megerősítik az 1. hipotézist, és azt jelzik, hogy a nemzeti intézményi és kulturális kontextus döntő szerepet játszik a családi vállalkozási stratégiák kialakításának és fejlesztésének folyamatában.

Az eredmények megerősítik a második hipotézist is, miszerint a családi szerkezet és a generációs átmenet közvetlen hatással van a családi vállalkozások stabilitására, alkalmazkodóképességére és hosszú távú fejlődési orientációjára. A családtagok részvételének szintje a tulajdonlási és irányítási folyamatban, valamint a vezetés generációk közötti átadásának módja meghatározó tényezőnek tekinthető a vállalkozás hatékonysága és fejlődése szempontjából. Vietnámban az utódok gyakran kapnak jogot az önálló döntéshozatalra, míg az előző generáció továbbra is tanácsadói szerepet játszik. Magyarországon eközben az alapító generáció gyakran stratégiai befolyást tart fenn, biztosítva a stabilitást az átmeneti időszakban. Ezek az eredmények megerősítik, hogy a generációk közötti koordináció és az egyértelmű irányítási struktúra előfeltétele a családi vállalkozások hosszú távú fenntarthatóságának biztosításához.

A harmadik hipotézis is megerősítést nyert, miszerint Vietnámban az utódlási folyamatot erősen befolyásolják a családi és vér szerinti kapcsolatok, míg Magyarországon a szakmai kompetencia és a vezetői tapasztalat játszik meghatározóbb szerepet az utódok kiválasztásában. Ez tükrözi a két ország közötti jelentős kulturális különbségeket: míg a vietnámi családi vállalkozások továbbra is őrzik a rokonságot, a hagyományokat és a belső lojalitást értékelő társadalom jellemzőit, addig a magyar vállalkozások a vezetés professzionalizálódása felé mutatnak tendenciát, a vezetés átadásakor a kompetencia és a hatékonyság kritériumaira orientálódva. Ez a különbség a társadalmi-kulturális tényezők mélyreható hatását mutatja az utódlási folyamatra, és megerősíti, hogy a családi vállalkozások utódlási modelljei nem választhatók el a nemzeti kulturális és intézményi kontextustól. A

kutatási eredmények tehát nemcsak a 3. hipotézist erősítik, hanem hozzájárulnak a kulturális jellemzők és a vietnámi és magyar családi vállalkozások hosszú távú fejlesztési stratégiái közötti kapcsolat tisztázásához is.

A végső hipotézis, a 4. hipotézis, amely szerint a fiatalabb generáció által vezetett családi vállalkozásokban az innováció és a digitális transzformáció hangsúlyosabb, míg az idősebb generáció által működtetett vállalkozásokban a hagyományos értékek és a családi összetartás dominál, részben megerősítést nyert. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy mind Magyarországon, mind Vietnámban egyensúly van a hagyomány és a modernitás között, tükrözve a családi vállalkozások fejlődési folyamatának általános trendjét. Bár még nem áll rendelkezésre teljes körű empirikus bizonyíték minden generációs szempontra, az adatok azt mutatják, hogy a fiatalabb vezetők hajlamosabbak a technológiára és az innovációra, miközben továbbra is fenntartják a családi értékeket a vállalatirányításban.

Az elemzés eredményei alapján egyidejűleg azonosíthatjuk a családi vállalkozások stratégiai modelljeit a két országban. Mindegyik hipotézis egy fontos stratégiai szempontot tükröz, amely meghatározza a családi vállalkozások fejlődési irányát és fenntarthatóságát.

Az első hipotézis a külső környezeti tényezők hatására összpontosít, ezáltal kifejezve a környezethez való alkalmazkodás stratégiáját. Ez világosan mutatja azokat a politikai, gazdasági és technológiai tényezőket, amelyek alakítják az ingadozásokra való reagálási képességet. Magyarországon ez a stratégia a stabilitáson és az intézményi megfelelésen alapul, Vietnámban a rugalmasságon és az alkalmazkodás gyorsaságán.

A második hipotézis megerősíti a strukturált utódlási stratégia szerepét, amely hozzájárul a vezetés folytonosságának és a hosszú távú stabilitásnak a biztosításához. Magyarországon az alapító generáció tartja fenn a stratégiai befolyást, Vietnámban pedig a fiatalabb generáció proaktívabb az innovációban.

A harmadik hipotézis a kulturális menedzsment stratégiát hangsúlyozza, amely egyensúlyba hozza a családi értékeket és a professzionalizmust. A vietnámi vállalkozásokat erősen befolyásolja a hagyomány és a rokonság, míg a magyar vállalkozások a professzionalizációra törekcsenek, de mégis megőrzik a családi identitást.

Végül a negyedik hipotézis az innovációs és regenerációs stratégia szerepét mutatja be, amelyben a fiatalabb generáció a technológiát és a digitális átalakulást népszerűsítésére

összpontosít, míg az idősebb generáció az alapvető értékeket megőrzésére helyezi a hangsúlyt. A hagyomány és az innováció közötti egyensúly a fenntartható fejlődés alapját képezi.

Az eredményeknek gyakorlati következményei vannak. A családi vállalkozásoknak mindkét kontextusban a formális utódlástervezés felé kellene elmozdulniuk, strukturált mentorprogramokkal és nyílt kommunikációs csatornákkal a generációk közötti konfliktusok minimalizálása érdekében. A finanszírozás tekintetében a magyar vállalkozásoknak diverzifikálniuk kell megközelítéseiket a belső tartalékok külső hiteleszközökkel való kombinálásával, míg a vietnámi vállalkozásoknak meg kell erősíteniük pénzügyi kockázatkezelési képességeiket, hogy csökkentsék a rövid távú pénzáramlásoktól való függőségüket. A politikai döntéshozók támogathatják ezeket az erőfeszítéseket megfelelő utódlási finanszírozási programok kidolgozásával, például adókedvezmények vagy hitelkeretek formájában a családi vállalkozások számára. A környezeti alkalmazkodóképesség tekintetében a magyar vállalkozásoknak meg kell erősíteniük a szabályozási keretrendszerekben való eligazodás és a versenynyomás elleni küzdelem képességét, míg a vietnámi vállalkozásoknak be kell fektetniük a digitális transzformációba, a forgatókönyv-alapú tervezésbe és a stratégiai szövetségekbe, hogy megőrizzék ellenálló képességüket a volatilis piacokon. Végül az erőforrás-gazdálkodás tekintetében a magyar vállalkozásoknak kerülniük kell a fizikai és pénzügyi eszközökre való túlzott támaszkodást az innovációba és a tehetséggondozásba való befektetéssel, míg a vietnámi vállalkozásoknak az információra és az emberi erőforrásokra való összpontosításukat szigorúbb pénzügyi gazdálkodással kell kiegészíteniük a hosszú távú fenntarthatóság biztosítása érdekében.

6. Összefoglalás

Ez a tanulmány a vietnámi és magyar családi vállalkozások fejlesztési stratégiáinak elemzésére és összehasonlítására összpontosít a modern gazdasági körülmények között. Kvantitatív módszert alkalmaztam kérdőíves felméréssel, és 103 mintát gyűjtöttem a magyar és 100 mintát a vietnámi családi vállalkozások esetében. Az elemzés eredményei jelentős különbségeket mutatnak, ugyanakkor jelentős hasonlóságok figyelhetők meg az iparágak szerkezetében, a regionális eloszlásban, az irányítási modellekben, valamint az öröklési folyamat és a fenntartható fejlődés fenntartásának kihívásaiban.

Az elemzés eredményei megmutatták a két ország közötti különbségeket. Magyarországon a családi vállalkozások főként a hagyományos ágazatokra, például a feldolgozásra és a kereskedelemre összpontosítanak, míg Vietnámban a vállalkozások főként a mezőgazdaságra, a gyártásra és az idegenforgalomra, vendéglátásra és szálláshely-szolgáltatásra. Összpontosítanak, ami teljesen helytálló, mivel Vietnam egy olyan ország is, amely a világban kiemelkedő kibocsátású mezőgazdasági termékeket exportál, és a turisztikai ágazat Vietnámban is gyorsan növekszik. A tanulmány azt is kimutatja, hogy mindkét országnak nehézséget okoz az új vezetőgeneráció megtalálása, de a megközelítés eltérő: Vietnámban sok vállalkozás már elkezdte formalizálni az utódlási folyamatot írásos tervek révén, bár az utódlás továbbra is nagyrészt a családi kapcsolatokon alapul, míg Magyarországon a vállalkozások inkább az előző generáció tanácsadói szerepének fenntartására törekszenek, és természetesebb, kevésbé formális módon közelítik meg az utódlást. Ugyanakkor a makrokörnyezeti tényezők: beleértve a gazdasági, társadalmi, jogi és pénzügyi tényezőket - mind erősen befolyásolják a családi vállalkozások működését, de az adaptív válaszok eltérőek, az egyes országok intézményi feltételeitől, fejlettségi szintjétől és piaci jellemzőitől függően.

A kutatás eredményei megerősítették a felvetett három hipotézist, és részben megerősítették az utolsó hipotézist, ezáltal bizonyítva, hogy a családi vállalkozások fejlődését egyszerre befolyásolják külső és a család belső tényezői.

Az eredmények megerősítik, hogy az üzleti környezetet olyan tényezőként azonosítják, amely jelentős hatással van a családi vállalkozások stratégiájára és növekedési folyamatára, míg a családi szerkezet és a tagok részvételének szintje közvetlen hatással van a vállalkozás fejlesztési orientációjára, teljesítményére és hosszú távú fenntarthatóságára. A tanulmány ugyanakkor azt is kimutatja, hogy a vietnámi és magyar kulturális különbségek egyértelműen befolyásolják a vezetők utódlásának és kiválasztásának módját, ahol a vietnámi vállalatok

inkább a vérrokonságra, míg a magyar vállalatok a szakmai kompetenciára helyezik a hangsúlyt. Ezenkívül a tanulmány részben megerősítette a vezetési stílusok generációs különbségeit mindkét országban, amelyek az innováció és a hagyományos értékek egyensúlyozására való hajlamot mutatták.

A kutatási eredmények alapján világosan kirajzolódnak a családi vállalkozások hosszú távú fejlődését alakító fő stratégiai orientációk. A kutatás négy kulcsfontosságú stratégiai szempontot azonosított: a környezeti alkalmazkodás, a strukturált utódlás, a kulturálisan megalapozott irányítás és az innováció. Ezek az elemek együttesen egy olyan stratégiai keretet alkotnak, amely elősegíti a családi vállalkozások a hagyományos értékeinek megőrzését, miközben alkalmazkodnak a modern gazdasági és technológiai kihívásokhoz.

Azonban a fent említett korlátok továbbra is fennállnak, és el kell ismerni azokat:

Véleményem szerint a felmérési minták, bár elegendőek a leíró elemzéshez, mégsem tükrözik teljes mértékben a két ország összes családi vállalkozását, különösen a régiók és a működési területek közötti egyensúlyhiány miatt, így nem tekinthető egy ország teljes reprezentatívjának. Ugyanakkor a felmérés önbevalláson alapul, így befolyásolhatja a társadalmi torzítás vagy az emlékezeti torzítás. Az online kérdőívek használata kizárhatja a technológiához kevésbé hozzáférő alanyokat, különösen az idősebb vállalkozókat. Ez a mintában a fiatal vagy technológiához értő vállalkozások felé torzulást eredményez. És ami még ennél is fontosabb, bár a tanulmány két, nagyon eltérő kontextusú országot hasonlított össze, nem vizsgálta mélyrehatóan azokat a kulturális, intézményi és nemzeti politikai tényezőket, amelyek befolyásolják a családi vállalkozások fejlesztési stratégiáját.

A tanulmány elméleti hozzájárulása a családi vállalkozások életciklusának tisztázása egy országok közötti összehasonlító kontextusban, miközben hangsúlyozza az utódlás és az erőforrás-gazdálkodás szerepét. A gyakorlat szempontjából a tanulmány azt sugallja, hogy a családi vállalkozásoknak meg kell erősíteniük digitalizációs stratégiájukat, diverzifikálniuk kell termékeiket/szolgáltatásaikat, a pénzügyi és emberi erőforrás-gazdálkodásra kell összpontosítaniuk, és különösen egy szisztematikus utódlási tervet kell kidolgozniuk a fenntartható fejlődés biztosítása érdekében. A kutatások megerősítik, hogy a családi vállalkozások életciklusát nemcsak belső tényezők határozzák meg, hanem jelentősen befolyásolja a külső politikai, gazdasági és kulturális környezet is.

7. Irodalomjegyzék

1. Adizes, I. (1988). Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it.
2. Al-Dubai, S., Ku Ismail, K. N. I., & Amran, N. A. (2014). FAMILY BUSINESS DEFINITION: A MATTER OF CONCERN OR A MATTER OF CONVENIENCE? *Corporate Ownership & Control*, 11(2).
3. Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500 . *The journal of finance* 58.3, 1301-1328.
4. András, R. (2023). *A vállalat stratégiája*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.
5. Ardyan, E., Sutrisno, T. F., & Padmawidjaja, L. (2023). New value creation and family business sustainability: Identification of an intergenerational conflict resolution strategy. National Library of Medicine.
6. Attila, C. (2006). Bevezetés a vállalatgazdaságban: a vállalatgazdaságtan tantárgy BSc szintű oktatási anyaga. Aula.
7. Baros-Tóth, Á. (2023). A szocio-emocionális vagyion (SEW) jelentősége a családi vállalkozások kutatásában. In *Tudásmenedzsment* (pp. 73-84).
8. Baskin, K. (2023, 2 8). *Digital transformation for family-owned companies* . Retrieved from MIT Management: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/digital-transformation-family-owned-companies>
9. Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4).
10. Blackstone, S. W. (1765). Of Corporations. In *Commentaries on the Laws of England* (1765-1769).
11. Bogdány, E., Szépfalvi, A., & Balogh, Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 72-85.
12. Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009, November). Agency Vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *ResearchGate*.
13. C.Handler, W. (1994). Family Business Review. *Succession in Family Business: A Review of the Research*, 7(2), 133-157.
14. Cadbury, S. (2000). Family firms and their governance: Creating tomorrow's company from today's. London: Egon Zehnder International.

15. Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., & Vallejo-Martos, M. C. (2017). Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies. *ScienceDirect*, 21(3), 132-146.
16. Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family–Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
17. Chandler Jr, A. D. (1969). Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise.
18. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non–Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(4), 335-354.
19. Commission European Union. (2003). Commission Recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*.
20. Cortés, E. C., García, L. R., & Ramón, D. Q. (2006, December). Family and non-family business behaviour in foreign markets: A comparative study. *ResearchGate*.
21. Daskalopoulos, E. (2023). Digital Transformation in Family Businesses: A Systematic Literature Review and Research Agen. *Proceeding of the 19th European Conference on Management Leadership and Governence*, 19(1).
22. David, F. (2011). *Strategic management concepts and cases*. (16th ed.). Prentice Hall.
23. David, S. (2024). The Pulse of Family Business. *Family Business*.
24. De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36.
25. Deloitte. (2023). *Technology is transforming the way family enterprises think about the future*.
26. Devins, D., & Brian , J. (2017). Stratégia a kis családi vállalkozások vezetőinek utódlására, azaz egy megszelídítésre váró ördögi probléma. *Prosperitas*, 4(3), 67-91.
27. Dictionary, O. E. (2025). *Origin and history of family*.
28. Dinh Huynh , P. (2023). Phát triển doanh nghiệp gia đình: Cần chuyển hóa từ chất. *Forbes Vietnam* .
29. FasterCapital. (2025). *Family business innovation hub: The Role of Technology in Transforming Family Business Innovation*. Retrieved from FasterCapital: <https://fastercapital.com/content/Family-business-innovation-hub--The-Role-of-Technology-in-Transforming-Family-Business-Innovation.html>

30. Göblös, Á., & Gömöri, K. (2004). A vállalati életciklus modellről. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 35(10), 41-50.
31. Geoffrey, P., & Frederick, W. (2021). The *societas publicanorum* and corporate personality in roman private law. In *Business History* (pp. 1055-1078).
32. Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School.
33. Grant, R. (2008). Global Strategies and the Multinational Corporation. In 6th (Ed.), *Contemporary Strategy Analysis* (pp. 361-392).
34. Graves, C., & Thomas, I. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224.
35. Halloran, T. (2018). *A Brief History of the Corporate Form and Why it Matters*. Retrieved from Fordham Journal of Corporate and Financial Law.
36. Harms, H. (2014, July 23). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *MDPI*, 280-314.
37. Heidrich, B. (2001). *SZERVEZETI KULTÚRA ÉS INTERKULTURÁLIS MENEDZSMENT*. Budapest.
38. Horváth Dénes. (2015, 2 25). *Családi vállalkozások*. Retrieved from REORGANIZÁCIÓ VAGYONKEZELŐ ÉS TANÁCSADÓ KFT : https://mkvk.hu/bundles/csmssite/mkvk/uploads/userfiles/files/hu/letolthetoanyagok/tagozatok/adotagozat/20150608_HorvathDenes.pdf
39. Hughes, M., Hu, Q., Simeonova, B., Ge, B., Basit ISSAH, W., Jack, S., . . . Kemp, M. (2025). ESG Essentials For Family Firms. *FamilyBusiness.org*.
40. Huong Diu. (2019, 06 25). 100 doanh nghiệp gia đình lớn nhất Việt Nam đóng góp khoảng 25% GDP cả nước. *Hai Quan Online*.
41. IFC. (2021). *IFC*. Retrieved from <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/financial-institutions/definitions-of-targeted-sectors>
42. IfM BONN. (2021). *SME definition of the European Commission* . Retrieved from IfM BONN : <https://www.ifm-bonn.org/en/definitions/uebersetzen-nach-english-kmu-definition-der-eu-kommission>
43. J.Mark, J. (2022). *Trade in Ancient Mesopotamia*. Retrieved from World History Encyclopedia.
44. Johnson et al. (2008). *Fundamentals of strategy*.

45. Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 146-174.
46. Kidschun, F., Gandhi, A., & Hecklau, F. (2024). A Literature Review: The Impact of Digital Transformation on Financial Performance. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 19(1), 331-338.
47. KPMG K. (2022). The regenerative power of family businesses.
48. KPMG, K. (2021). Global Family Business Report: COVID-19 edition. KPMG.
49. Krueger, T., & Lutz, M. (1995). Developments and Challenges in Hungary.
50. Kuran, T. (2005). The Absence of the Corporation in Islamic Law. *THE AMERICAN JOURNAL OF COMPARATIVE LAW*, 53(4).
51. Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295-313.
52. Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2).
53. Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Journal of Sustainable Business*.
54. Le Breton Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4).
55. Lissoni, J., Pereira, M. F., & Serra, F. (2007). Family business lifecycle: the application of 3d life cycle model and 7 ss framework. *Corporate Ownership & Control*, 4(4), 310-322.
56. Lukács, E. (2012). A magyar kisvállalkozások tipizálásának lehetőségei az elmúlt évtized hazai kutatásainak tükrében. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 83-89.
57. Málovics, É., & Beáta, V. (2012). A családi vállalkozások főbb problémái. In B. Zoltán, L. Imre, & M. György, *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. Szeged.
58. Mandi, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Austrian Institute for SME Research, Vienna.
59. Minh Tien. (2024, 08 16). Nhóm doanh nghiệp đóng góp 45% GDP, là “ngôi sao hy vọng” đưa Việt Nam thành quốc gia thịnh vượng. *Nhịp sống kinh doanh*.

60. Molley, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.
61. Nguyen Thi, H. (2024, 10 25). Phát triển kinh tế ở Việt Nam (1986-2021) - Chủ trương và một số thành tựu. Retrieved from TẠP CHÍ LỊCH SỬ ĐẢNG.
62. O'sullivan, A., Sheffrin, S. M., & Swan, K. (2003). *Economics : principles in action*.
63. Peters, T. (2011). McKinsey 7-S Model It continues to benefit leaders. *Leadership Excellence*.
64. Phát , P., & Tiên, T. (2022). BÀN VỀ PHÂN LOẠI DOANH NGHIỆP THEO PHÁP LUẬT VIỆT NAM. *Tạp chí KH&CN Trường Đại học Hòa Bình*.
65. Pogácsás, P., & Szepesi, B. (2023). A koronavírus hatása a magyar kis-és középvállalkozásokra. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 54(2), 25-39.
66. Popczyk, Wojciech. (2017). Family Social Capital Versus Nepotism in Family Businesses. (pp. 47-52). Barcelona: RSEP International Conferences on Social Issues and Economic Studies .
67. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.
68. Poza, E., & Daugherty, M. (2010). *Family Business* (3rd ed.). OH: South-Western Cengage Learning.
69. PwC. (2023). *PwC's 11th Global Family Business Survey-Transform to build trust*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/transform-to-build-trust.html>
70. Richter, S. (2012, May 22). The Chokehold of Populism - Hungary's Economy. *HEUNRICH BÖLL STIFTUNG*.
71. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family business review*, 16(1), 1-15.
72. Streicher, G. (2023). Digital Transformation in Family Businesses. *Junior Management Science (JUMS)*, 8(4), 865-886.
73. Suwanda, & Yulianto Nugroho, B. (2022). Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance. *Technium Social Sciences Journal*, 38(1-9).
74. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
75. Tóth Róbert. (2016, 4 19). *Vállalatgazdaságtan*. Retrieved from Knowledge Island: <https://skillisland.blogspot.com/2016/04/vallalkozasi-eletgorbe.html>

76. Ujj, A., Pércsi, K. N., Bazsik, I., Harkányi, A., & Jancsovszka, P. (2023). COVID CRISIS EXPERIENCES OF HUNGARIAN SMALL FAMILY FARMS ENGAGED IN MULTIFUNCTIONAL AGRICULTURE. *European Countryside*, 15(4), 465-493.
77. Vardy, Nicholas A., Carlile Aylmer Macartney, George Barany (2025). Hungary- Economic and social change . *Britannica*.
78. Wallau, F., & Kayser, G. (2002, June). Industrial Family Businesses in Germany- Situation and Future. *SageJournals*, 15(2).
79. Ward, J. (2016). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. (3 ed.). Springer.
80. Waterman, R. H. Peters, T. J. Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. 23(3), 14-26.
81. World Bank Group. (2011). *Entrepreneurship Database: Methodology*. Retrieved from World Bank Group.
82. Zhang, T., & Morley, J. (2023). The Modern State and the Rise of the Business Corporation. *The Yale Law Journal* .
83. Zoltán, K. (2017). A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai. Budapest: Akadémiai Kiadó.

8. Ábrák jegyzéke

ÁBRA CÍME	OLDALSZÁM
1.Ábra: Életciklus szakasz	14
2.Ábra: Családi vállalkozás életciklusa: 3D életciklus modell	16
3.Ábra: A McKinsey-féle 7S modell	18
4.Ábra: A vállalkozások jogi formáinak összehasonlítása Vietnámban és Magyarországon, %	31
5.Ábra: A vállalkozások székhelyének településtípus szerinti összehasonlítása Vietnámban és Magyarországon, %	33
6.Ábra: A tulajdonrészek családi vállalkozásokban való összehasonlítása Magyarországon és Vietnámban, %	34
7.Ábra : A vállalkozások munkavállalói összetételének összehasonlítása Vietnámban és Magyarországon, %	36
8.Ábra: Az utódlás előkészítésének és az utód kijelölésének állapotának összehasonlítása Vietnámban és Magyarországon, %	37
9.Ábra: Az előd döntéshozatalban betöltött szerepe összehasonlítása a vezetés átadása után Magyarországon és Vietnámban, %	39
10.Ábra: Az utódlási folyamat lebonyolítására vonatkozó tervek összehasonlítása Magyarországon és Vietnámban, %	40
11.Ábra: A magyar vállalatok utódlási és generációváltási nehézségei, db	42
12.Ábra: A vietnámi vállalatok utódlási és generációváltási nehézsége, db	43
13.Ábra: Magyarországi nézőpontok az utódlás finanszírozásának kihívásairól, db	44
14.Ábra: Vietnámi nézőpontok az utódlás finanszírozásának kihívásairól, db	46

15.Ábra: Magyarországi nézőpontok a vállalkezási célok prioritásairól, db	48
16.Ábra: Vietnámi nézőpontok a vállalkezási célok prioritásairól, db	49
17.Ábra: A külső környezeti tényezők fontosságának megítélése a magyarországi válaszadók szerint, db	51
18.Ábra: A külső környezeti tényezők fontosságának megítélése a vietnámi válaszadók szerint, db	52
19.Ábra: Erőforrásokkal való gazdálkodás fontossága a vietnámi vállalkozásoknál, db	54
20.Ábra: Erőforrásokkal való gazdálkodás fontossága a magyarországi vállalkozásoknál, db	55

9. Táblázatok jegyzéke

TÁBLÁZAT CÍME	OLDALSZÁM
1.Táblázat: Az EU vállalatméret szerinti besorolása	13
2.Táblázat - A válaszadók életkori megoszlása (%)	26
3.Táblázat - A válaszadók nemek szerinti megoszlása (%)	26
4.Táblázat - A vállalkozások ágazati megoszlása (%)	27
5.Táblázat - A cégek méret szerinti megoszlása (%)	28

10. Mellékletek

KÉRDŐÍV

Nguyen Thi Van Anh_ A családi vállalkozások stratégiája

Tisztelt Kérdőív-kitöltő!

Nguyen Thi Van Anh vagyok, a Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem hallgatója, ahol szakdolgozatomban A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK STRATÉGIÁJÁT vizsgálom, amelyben összehasonlítom a magyar és vietnámi családi vállalkozások helyzetét. Ez a kérdőív a magyar vállalkozásokra vonatkozó kérdéseket tartalmazza.

A kérdőív célja információt gyűjteni e témában a szakdolgozatomhoz. A kérdőívben megadott adatokat bizalmasan kezelem. A kitöltőknek visszaszolgáltató információk aggregálva tartalmazzák az összes kitöltött kérdőív eredményét, az egyedi kérdőívek adatait nem publikálom a résztvevők részére, a kitöltők személyét és a felmérésben résztvevő vállalkozásokat nem nevezem meg az eredmények közlésénél.

A kitöltés kb. 15 percet vesz igénybe, de számomra nagy segítség.

Fáradozásait, értékes válaszait köszönöm!

Nguyen Thi Van Anh

1. Hány éves Ön?

- a) 18–29
- b) 30-39
- c) 40-49
- d) 50+

2. Mi a neme?

- a) Férfi
- b) Nő

3. Mi a vállalkozás társasági formája?

- a) Bt
- b) Kft
- c) KKT
- d) Zrt
- e) Más

4. Mi a vállalkozás ágazati besorolása?

- a) Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
- b) Bányászat, kőfejtés
- c) Feldolgozóipar
- d) Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás
- e) Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás; szennyeződésmentesítés
- f) Építőipar
- g) Kereskedelem
- h) Szállítás, raktározás
- i) Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- j) Információ, kommunikáció
- k) Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- l) Ingatlanügyek
- m) Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- n) Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
- o) Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás
- p) Oktatás
- q) Humán-egészségügyi, szociális ellátás
- r) Művészet, szórakoztatás, szabad idő
- s) Egyéb szolgáltatás

5. A vállalkozás mérete és formája?

- a) Mikroállalkozás (10 fő alatt)
- b) Kisvállalkozás (10-től 49-ig)
- c) Középvállalkozás (50-től 249-ig)
- d) Nagyvállalkozás (250+ fő)

6. Milyen típusú településen található a vállalkozás székhelye?

- a) Főváros
- b) Megyeszékhely
- c) Egyéb város
- d) Község

7. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- a) Általános iskola
- b) Szakmunkásképző iskola
- c) Szakközépiskola
- d) Főiskola (BA/BSC)
- e) Egyetem (MA/MSc)
- f) Egyéb

8. Önön kívül, kinek van még tulajdonrésze a vállalkozásban? Több választ is megjelölhet!

- a) Házastársának
- b) Gyermekének / gyermekeinek
- c) Gyermek / gyermekei házastársának
- d) Szüleinek, az Ön házastársának szüleinek
- e) Testvérének / testvéreinek, az Ön házastársának testvérének / testvéreinek
- f) Egyéb rokonának (testvér házastársa, nagybáty, nagynéni, unokatestvér, unokaöcs, stb...)
- g) Barátjának
- h) Ismerősének
- i) Korábbi munkatársának
- j) Szakmai befektetőnek

9. Kiket alkalmaz a vállalkozásában munkavállalóként? Több választ is megjelölhet!

- a) Házastársának
- b) Gyermekének / gyermekeinek

- c) Gyermek / gyermekei házastársának
- d) Szüleinek, az Ön házastársának szüleinek
- e) Testvérének / testvéreinek, az Ön házastársának testvérének / testvéreinek
- f) Egyéb rokonának (testvér házastársa, nagybáty, nagynéni, unokatestvér, unokaöcs, stb...)
- g) Barátjának
- h) Ismerősének
- i) Olyan alkalmazottakat, akikkel nem áll sem rokoni sem baráti kapcsolatban

10. Van-e már Önnek kiszemelt utóda akinek átadná a céget, (ha átvette a vállalkozást, melyik kategóriába tartozik)?

- a) Igen, a családon belül
- b) Igen, a családon kívül
- c) Még nem találtam megfelelő utódot
- d) Nem tartom még szükségesnek

11. Az utódlást, generációváltást követően a vezetés átadása után a döntéshozatal tekintetében milyen szerepet szán magának? (Csak egyet jelöljön!) (Ha átvette a vállalkozást, az elődre mi a jellemző, mi volt jellemző?) Egyet választhat!

- a) Továbbra is minden döntést magam kívánok meghozni
- b) A döntések többségét magam kívánom meghozni
- c) Csak a lényeges, cég jövője szempontjából meghatározó, stratégiai döntéseket kívánom magam meghozni
- d) A döntéshozatal jogát átadom az utódomnak, de tanácsadóként továbbra is részt veszek a döntések meghozatalában
- e) A döntéshozatal jogát teljes mértékben átadom az utódomnak és kifejezett kérése esetén részt veszek a döntéshozatalban
- f) Teljesen visszavonulok a döntéshozataltól

12. Van-e az utódlási folyamat lebonyolítására vonatkozóan terve? (Ha átvette a vállalkozást, az Önök esetében mi volt a jellemző?)

- a) Nincsen
- b) Nincs, ez egy természetes folyamat, a dolgok szinte maguktól mennek
- c) Megvannak az elképzeléseim, de nem írtam le őket
- d) Igen, írásos utódlási tervem van

13. Ön szerint, a következő állítások közül, melyek azok, amelyek kihívást jelentenek az utódlási, generációváltási folyamatban? Értékelje 1-6 skálán! (1 - egyáltalán nem jelent kihívást, 6-komoly kihívást jelent)

- a) A vállalkozó döntése a visszavonulásról
- b) A megfelelő utód megtalálása
- c) A családi belviszályok rendezése
- d) Az utód betanítása
- e) Az utód természetéből adódó különbségek
- f) Az átmeneti időszak nehézsége
- g) Az utód elfogadtatása a vállalkozás alkalmazottaival
- h) Az utód elfogadtatása a vállalkozás partnereivel (vevők, szállítók)
- i) Az utódlása
- j) A vállalkozás átadását követően fenntartani a cég pénzügyi stabilitását
- k) Előre meghatározott utódlási terv nélkül lefolytatni a vállalkozás átadását
- l) Az előd és az utód közötti, a nem őszinte kommunikációból adódó problémák
- m) Az utódlási folyamat túlzott komplexitása, sokrétűsége
- n) Az operatív, mindennapi feladatok mellett elvégezni az utódlási folyamat sikeres véghezviteléhez szükséges teendőket
- o) Az utódlási folyamat jelentős időigénye
- p) Az utódlási folyamattal járó adóügyi, jogi és egyéb adminisztratív teendők elvégzése
- q) A vállalkozáson belüli ellenállás

14. Mennyire ért egyet az utódlás finanszírozási igényével kapcsolatos következő állításokkal? Jelölje 1-6 skálán! (1 -egyáltalán nem ért egyet, 6-teljes mértékben egyetért)

- a) A cégátadás kapcsán merül fel többlet kiadás, finanszírozási igény
- b) A cégátadás során felmerülő többlet kiadásokat, finanszírozási igényt a vállalkozás működése kitermeli

- c) A cégátadás kapcsán olyan többlet kiadások, finanszírozási igények merülnek fel, melyre a vállalkozásnak fel kell készülnie, tartalékokat kell felhalmoznia
- d) A cégátadással járó kiadások, finanszírozási szükséglet fedezéséhez külső (pl.: bankhitel, baráti kölcsön) finanszírozás bevonása szükséges

**15. Mennyire fontosak az alábbi célok a vállalkozásával? Jelölje 1-6 skálán!
(1 - egyáltalán nem fontos, 6- teljes mértékben fontos)**

- a) Stabil, fenntartható jövedelem biztosítása
- b) Folyamatos, kiegyensúlyozott növekedés
- c) Valamely termékhez vagy szolgáltatáshoz kapcsolódóan elképzeléseim megvalósítása
- d) Önálló, független életvitel megteremtése
- e) Az átlagot jóval meghaladó növekedéssel betörni az iparág élvonalába
- f) Szakmai ambícióim megvalósítása

16. Kérem, értékelje a következő állításokat és jelölje véleményét! Véleményét 1-6-ig jelölje , ahol az 1-es “egyáltalán nem értek egyet” és a 6-os a “teljesen egyetértek”. Nem jelent problémát a következő környezethez való alkalmazkodás:

- a) Gazdasági környezet (infláció, gazdasági teljesítmény)
- b) Technológiai környezet (innováció, fejlesztés)
- c) Társadalmi és kulturális környezet (munkaerő, szokások, hagyományok)
- d) Pénzügyi környezet: (adók, kamatok, hitelfelvétel, pályázat)
- e) Jogi környezet (jogszabályok, törvények, rendeletek)
- f) Verseny környezet (versenytársak magatartása)
- g) Politikai környezet (megbízhatóság, kiszámíthatóság)

17. Kérem, értékelje a következő állításokat és jelölje véleményét! Véleményét 1-6-ig jelölje , ahol az 1-es “egyáltalán nem értek egyet” és a 6-os a “teljesen egyetértek”. Problémát jelent a következő belső erőforrásokkal való gazdálkodás:

- a) Anyag- és készletgazdálkodás
- b) Munkaerő gazdálkodás
- c) Információ gazdálkodás
- d) Tárgyi eszköz gazdálkodás, pl gépek, jármű
- e) Pénz és tőke gazdálkodás

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Először is szeretném kifejezni őszinte és legmélyebb hálámat témavezetőmnek, Dr. Szőke Brigittá-nak, aki lelkesen irányított, bátorított és támogatott a disszertáció megírásának folyamatában. Értékes megjegyzései, tudományos útmutatása és elkötelezettsége segített abban, hogy fejlesszem kutatásomat mind tartalmi, mind módszertani szempontból.

Szeretném megköszönni a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem oktatóinak is, akik szilárd tudásbázist adtak át nekem, és kedvező feltételeket teremtettek tanulmányaim és kutatásom során.

Szeretném kifejezni őszinte köszönetemet a magyar és vietnámi családi vállalkozásoknak, akik időt szakítottak a felmérésben való részvételre, és értékes gyakorlati információkat osztottak meg, amelyek segítettek abban, hogy gyakorlati adatokat szerezzek ehhez a tanulmányhoz.

Rendkívül hálás vagyok családomnak és barátaimnak is, akik mindig mellettem álltak, bátorítottak, motiváltak és megosztottak velem tanulmányaim és a disszertáció elkészítése során.

Végül szeretném kifejezni őszinte köszönetemet mindazoknak, akik hozzájárultak, bármilyen kicsi is volt, de jelentőségteljes, e munka befejezéséhez.

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Nguyen Thi Van Anh
A Hallgató Neptun kódja: A94ZJ4
A dolgozat címe: A családi vállalkozások fejlesztési stratégiája.
A megjelenés éve: 2025
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2025 év 10 hó 15 nap



Hallgató aláírása

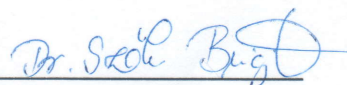
NYILATKOZAT

Nguyen Thi Van Anh (hallgató Neptun azonosítója: A94ZJ4) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2025 év 10 hó 20 nap



Dr. Szőke Brigitta
belső konzulens

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	Nguyen Thi Van Anh
Neptun-kódja:	A94ZJ4
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input checked="" type="checkbox"/> BSc/BA <input type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	Szakedolgozat
A munka címe:	A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁJA

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)

B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrektúra, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)
Nyelvtani és helyesírási javítás, fordítás	ChatGPT	Minden fejezet: 50%
Szövegelemzés és összefoglalás generálása	Gemini	2. fejezet: 40%
Adatelemzés generálása	Deepseek	5. fejezet: 30%

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka **mellékletében való csatolása szükséges.**)

A felhasználás célja	Alkalmazott eszköz verziója, elérhetősége	MI-neve,	Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

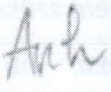
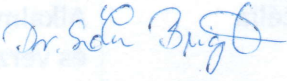
Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

- Nyelvi ellenőrzés céljából engedélyezett a használata

4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: Gödöll, 2025 év 10 hó 22 nap

	
.....
Hallgató aláírása	Konzulens/Témavezető aláírása