

# CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MARKETING-CONTROLLING TEVÉKENYSÉGÉNEK ÖSSZEFÜGGÉSEI AZ EREDMÉNYESSÉGGEL

## CONNECTIONS BETWEEN MARKETING-CONTROLLING ACTIVITIES OF FAMILY BUSINESSES AND RESULTS

**DR. KATONA FERENC egyetemi adjunktus**

Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdálkodási Kar Szervezési és Vezetési Intézet

### **Abstract**

Family businesses are important engines of the economy in Hungary and in the European Union alike. The 70 per cent of registered enterprises are family-type businesses in Hungary but in other European countries they are over 50 per cent. Despite their smaller size, yet their role is quite significant in producing GDP or employment. It is therefore not negligible how effectively these businesses operate. Through the analysis of my questionnaire surveys conducted in May 2017, I would like to examine the factors influencing the efficiency of family businesses. During the course of my study, I pan out on the context between the use of marketing-controlling tools and the effectiveness of the business, highlighting the differences between current and previous studies. Furthermore, I examine the impact of factors on efficiency such as the generation change in family business leadership, in order to find out who is more successful, the older or the younger generation?

### **1. Családi vállalkozások fogalma**

A családi vállalkozások jelentős szerepet töltenek be az EU gazdaságában, ahol a vállalkozások több mint 60%-a családi vállalkozás.<sup>1</sup> A családi vállalkozások köre az egyéni vállalkozásoktól egészen a nagyvállalatokig terjed. A PWC<sup>2</sup> szerint globális szinten a GDP 70-90%-át a családi vállalkozások állítják elő. A legtöbb országban a munkavállalók 50–80%-át ők foglalkoztatják.

Mindazonáltal a családi vállalkozások megfogalmazására nincs egységes formula. Mandl<sup>3</sup> szerint családi vállalkozásról beszélhetünk akkor, ha legalább két tulajdonos van, akik közül legalább az egyik, illetve legalább egy fő alkalmazott egyazon családnak a tagja.

A családi vállalkozások fogalma az EU szerint:<sup>4</sup>

- A döntéshozatali jogok többsége azon természetes vagy jogi személy(ek) birtokában van, aki létrehozta a céget, vagy a természetes vagy jogi személy(ek) birtokában volt, aki a vállalkozás alaptőkéjét megszerezte vagy házastársaik, szüleik, gyermekeik vagy a gyermekek közvetlen örökösei.
- A döntéshozatali jogok többségét közvetett vagy közvetlen módon gyakorolják.
- A családi vállalkozás irányításában a család vagy a család legalább egy képviselője hivatalosan részt vesz.
- Ha a családtagok vagy leszármazottaik rendelkeznek a részvénytőke által meghatározott döntéshozatali jogok 25%-ával.

## 2. A marketing-controlling szerepe

A marketing-controlling tulajdonképpen controlling eszközök alkalmazását jelenti a marketing tevékenység során, vagyis tervezési, mérési elemzési és ellenőrzési eszközöket, annak érdekében, hogy a marketing tevékenység kiszámíthatóbb, átláthatóbb legyen.<sup>5</sup> A marketing-controlling a mellett, hogy tervezési és ellenőrzési rendszereket is magába foglal, információt is szolgáltat<sup>6</sup> annak érdekében, hogy a vállalat vezetése hatékonyabb döntéshozatalra legyen képes.<sup>7</sup>

## 3. A vizsgálat módszertana

A vizsgálat eredményei egy online kérdőíven alapulnak, amely a hólabda módszer elvei szerint került lekérdezésre. A kérdőívet 125 darab családi vállalkozás töltötte ki érvényesen 2017 májusa folyamán. A kérdések többnyire zártak, voltak Likert-skála segítségével értékelhető állítások, és kis részben nyílt kérdések is.

A kérdőívek feldolgozása SPSS 20 és Microsoft Excel programok segítségével történt.

### 3.1. A minta jellemzői

A vizsgált vállalkozások 32%-a a kereskedelemben tevékenykedett, az építőiparban 12,8%, szállítás, raktározás és távközlés 13,6%-ot tett ki, a mezőgazdaságban és a feldolgozóiparban pedig egyaránt 8%-uk tevékenykedett.

A piaci jelenlét tekintetében a vizsgált családi vállalkozások legtöbbször a fogyasztói szolgáltatások területén tevékenykedett (31,2%), a vállalkozások 16,8%-a ipari szolgáltatásokat nyújtott, tartós fogyasztási cikkek piacán 13,6%-uk, alapanyagok és alkatrészgyártás területén 12,8%-uk tevékenykedik, fogyasztási tömegcikkkel 11,2%-uk foglalkozott.

A mintában szereplő családi vállalkozások 80%-ban csak a belföldi piacon vannak jelen. A megkérdezetteknek csak 12,8%-a exportált vagy volt jelen a nyugat-európai piacon és valamivel kisebb részük a kelet-közép európai piacon (10,4%).

A vizsgált családi vállalkozások esetében a vezetés tagjai 80%-ban csak közvetlen családtagok, távolabbi rokonok pedig 12,2%-ban voltak jelen. A megkérdezett vállalkozások esetében a vállalkozás első számú vezetője férfi volt (70,4%), 29,6%-uk pedig nő. Többnyire a válaszadó a vállalkozás elsőszámú vezetője volt, ezért nagy az átfedés is a válaszadók nemét tekintve, ahol 63,2% a férfi és 36,8% a nő. A válaszadók többsége szakközépiskolai végzettséggel rendelkezett (26%), 22,8%-uk főiskolai végzettséggel, míg egyetemmel 22%-uk. A legtöbb vállalkozás budapesti vagy pest megyei telephellyel rendelkezett (42,4%).

A családi vállalkozások alapításának az indoka a legtöbb esetben a függetlenség (39,2%) vagy a pénzcsinálás (26,4%) volt.

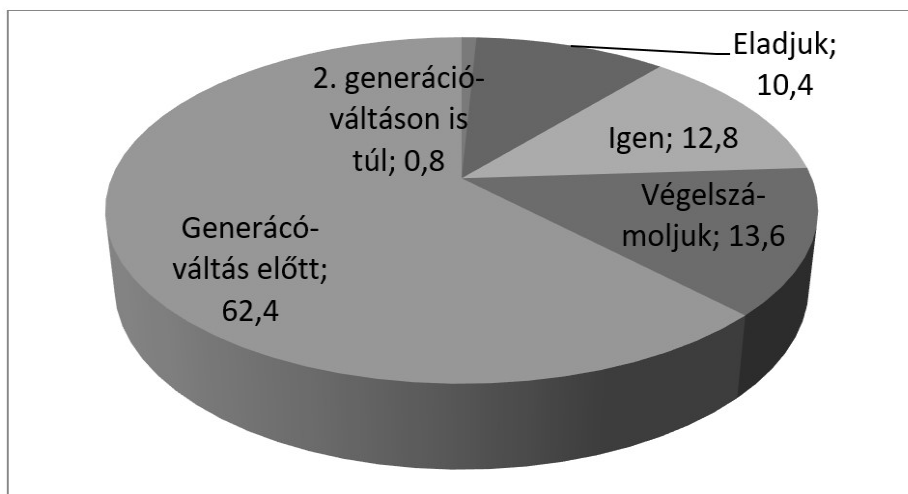
A kérdőív kitöltői legtöbb esetben a vállalkozás tulajdonosai, vezetői, vagy tulajdonosmenedzserei voltak, akik közül 64,8%-uk alapította vagy részt vett a cég alapításában. Körülbelül a vállalkozások ötödét (20,8%) a kitöltő szülei hozták létre, míg 12,8%-ukat valamely más családtag.

A legtöbb családi vállalkozás esetében (52,8%) két családtag vesz részt valamilyen formában a családi vállalkozásban. Bő negyed részüknél (25,6%) három családtag tevékenykedett a családi vállalkozásban. Négy fő családtag már csak a vállalkozások 6,4%-ában volt jelen, míg 5 csak a 4%-ukban. A család által tulajdonolt vállalkozások 11,2%-ánál nem tevékenykedett családtag a vállalaton belül.

A megkérdezett családi vállalkozások legnagyobb része (31,2%) 11–20 éve tevékenykedett. De 26,4% volt azon vállalkozások száma, amelyek már több mint 20 éve működnek. A 6–10 éve jelenlévő vállalkozások aránya 22,4% volt a mintában.

Megkérdeztem a családi vállalkozásokat, hogy már megtörtént-e a családi vállalkozás átadása az utódok számára. A mintában szereplő vállalkozások közel kétharmada még generációváltás előtt állt. Az utódlás átadásán mindösszesen a 13,6%-uk esett át. A maradék 24% vagy meg kívánja szüntetni a vállalkozását (13,6%), vagy el akarja adni (10,4%). A minta adatai egybecsengenek más családi vállalkozásokat vizsgáló kutatások eredményeivel, amelyek szerint is a magyar családi vállalkozások kétharmada generációváltás előtt áll. Ez a helyzet azért érdekes, mert az Európai Unióban a családi vállalkozások kétharmada nem éli túl a generációváltást.

**1. ábra: Generációváltás a családi vállalkozásoknál**  
**Figure 1.: Generational change in family businesses**



Forrás: saját szerkesztés

Kutatási céljaimnak megfelelően vizsgáltam, hogy mutatkozik-e szignifikáns kapcsolat a generációváltás megtörténte és a vállalkozás piaci eredményessége között? Vagyis a fiatalabb generációk eredményesebben tudják-e vezetni a családi vállalkozásokat, mint az ő szüleik, vagy esetleg épp fordítva. Keresztábrák segítségével vizsgáltam a változók közötti kapcsolatot, azonban nem sikerült szignifikáns kapcsolatot igazolni. Ezúttal a megoszlási viszonyok vizsgálata sem támasztotta alá feltevésemet, nem mutatkoztak jelentős eltérések generációváltáson átesett és az előtt álló családi vállalkozások pénzügyi eredményességében.

Megkérdeztem azt is, hogy a válaszadók, hány éve vesznek részt a családi vállalkozás tevékenységében. A legtöbb vállalkozó (26,4%) 11–20 éve vett részt az adott családi vállalkozásban. 23,2%-uk 6–10 éve volt a vállalkozásnál, míg 20,8%-uk 2–5 éve. A több mint 20 éve a vállalkozásban tevékenykedők aránya is 20% volt.

#### 4. Controlling tevékenység a családi vállalkozásoknál

Kutatásom során megkérdeztem a családi vállalkozásokat arról is, hogy van-e controlling egység a vállalkozáson belül? A válaszadók közel 85%-ánál nem volt controlling egység. 7%-uknál volt és 8%-uk mondta azt, hogy nincs, de van controller munkatársuk.

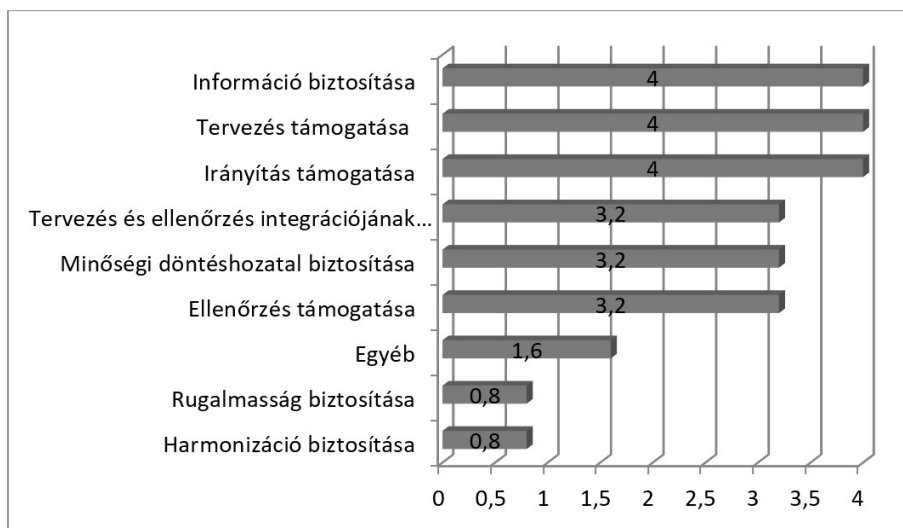
Keresztábrás vizsgálat segítségével vizsgáltam, hogy kimutatható-e szignifikáns kapcsolat a controlling szervezetben való jelenléte és a vállalkozások piaci helyzetének javulása között? A vizsgálat során ezt a feltételezésemet nem tudtam igazolni.

Megkérdeztem a családi vállalkozókat arról is, hogy amennyiben nincs controllingjuk, úgy miért nem vezetik azt be? A válaszadók 50%-a azt mondta, hogy kicsik hozzá, 26%-a pedig azt, hogy nincs szüksége rá (véleményem szerint sokak szintén a vállalkozás mérete miatt érzik szükségtelennek). 15,2%-a a családi vállalkozásoknak azt állítja, hogy rendelkeznek a szükséges tudással, ezért nincs szükség a controlling területre külön. Csak a vállalkozások 6,5% indokolta a controlling hiányát annak költségességével. A kapott eredmény rendkívül érdekes. A kutatás lebonyolítását megelőzően azt feltételeztem, hogy a családi vállalkozások sokkal jelentősebb része lesz az, amely a költségek magas szintjével fogja indokolni a controlling hiányát a vállalkozásnál. A kapott eredmények viszont azt támasztják alá, hogy a családi vállalkozások vezetői/tulajdonosai nem ismerték/ismerik fel a controlling jelentőségét és szerepét a vállalkozásban.

Az előző kérdéssel összefüggésben is, azt is vizsgáltam, hogy a vállalkozások mennyiben vannak tisztában a controlling bevezetésének és alkalmazásának lehetőségével, előnyeivel.

A következő kérdésben azt kérdeztem a controllinggal rendelkező vállalkozásokat, hogy mi volt a bevezetés célja? A három leggyakrabban említett cél az információ biztosítása, a tervezés- és az irányítás támogatása volt. Amshoff<sup>8</sup> által Németországban végzett kutatás során az ellenőrzés támogatása volt a legfontosabb funkció. Megjegyzem, hogy egy 2014-ben zárult kutatás esetében, ahol az 526 vállalatból álló minta 35%-ban közepes és nagy vállalatokat tartalmazott, a legfontosabb az ellenőrzés támogatása, második az információ biztosítása, míg harmadik a tervezés támogatása volt.<sup>9</sup>

**2. ábra: A controlling bevezetésének célja**  
**Figure 2.: The purpose of introducing of controlling**

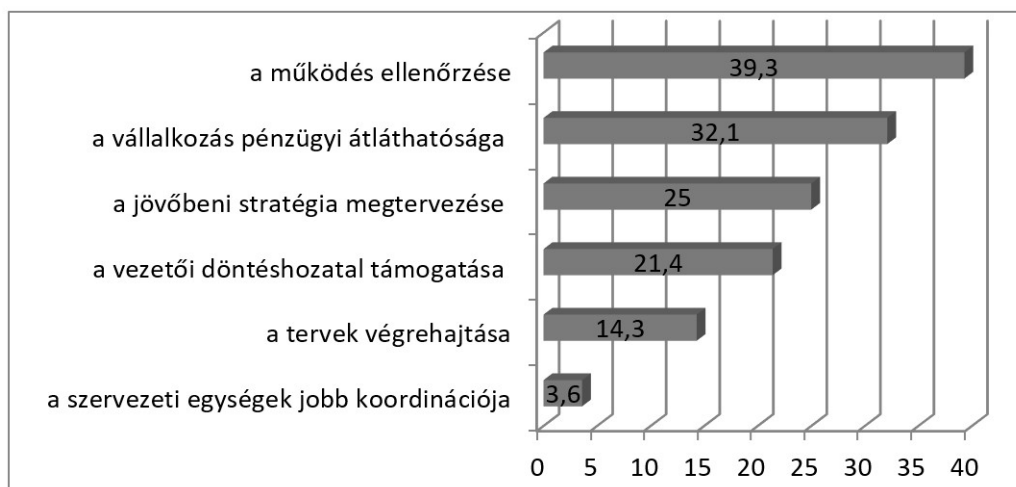


Forrás: saját szerkesztés

A teljes minta vonatkozásában is megkérdeztem azt, hogy amennyiben bevezetésre kerülne a controlling, akkor annak mi lenne az indoka, milyen célból történne? A legtöbb vállalkozás a működés ellenőrzését emelte ki, 39,3%-kal. 32,1%-uk indokolta a pénzügyi átláthatóság megteremtésével. 25%-uk a jövőbeni stratégia megtervezésében betöltött szerepét emelte ki.

### 3. ábra: Controlling bevezetésének indoka a teljes minta esetében (%)

Figure 3.: The reason of the introduction of controlling in case of the entire sample (%)



Forrás: saját szerkesztés

A családi vállalkozások képviselőit megkérdeztem arról is, hogy szerintük milyen feladatok tartoznak a controller munkakörébe? A három legfontosabb funkcióként sorrendben a következőket jelölték meg a családi vállalkozások: belső ellenőrzés (52%), belső elszámolás 42,4%, helyzetelemzés 39,2%. A negyedik és ötödik helyen a kalkuláció és a befektetési vizsgálatok állnak 38,4%-kal. A hatodik, az előrejelzések már csak 32%-ot kapott. Az olyan klasszikus funkció, mint a tervezés vagy az eltéréselemzés csak a középmezőnyben foglalnak helyet.

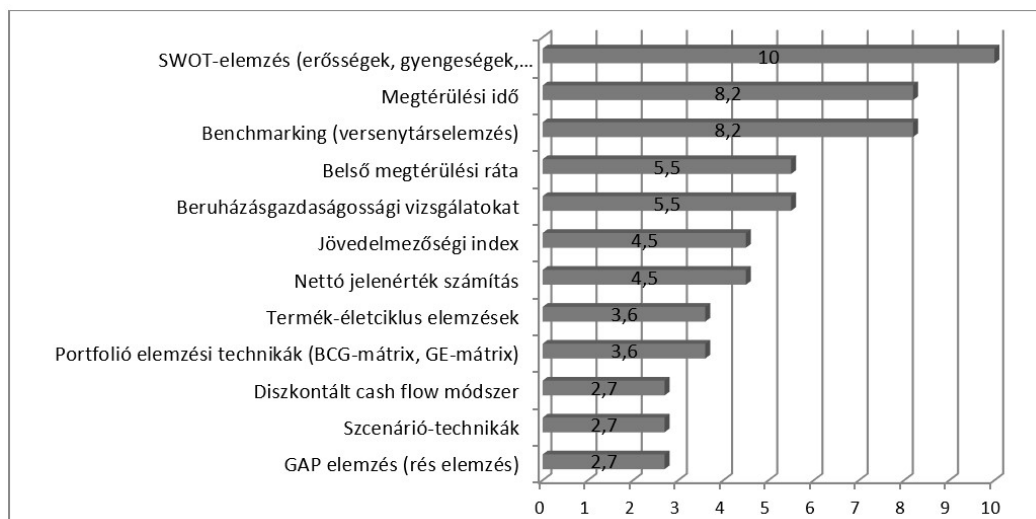
## 5. Családi vállalkozások marketingjellezői

A vizsgált családi vállalkozások esetében elmondható, hogy 89%-uk nem rendelkezik marketingszervezettel, míg 11%-uk igen. A kapott eredmények nem meglepőek, hiszen a családi vállalkozások meghatározó részét kitevő mikro- és kisvállalkozások nagyobb részénél „nincs” tervezett marketingtevékenység.

A családi vállalkozások által alkalmazott marketingkommunikációs eszközöket vizsgálva, nem meglepő módon, a legtöbben a szájreklám erejében bíznak (56,8%). Kézzel fogható marketingkommunikációs aktivitás az online marketing esetében a legnagyobb (45,6%). Újsághirdetéssel a családi vállalkozások 32%-a él, míg kiállításokon vagy egyéb rendezvényeken 24,8%-uk jelenik meg, de ugyanakkora a szórólapozók aránya is. Eladásösztönzést a vállalkozások 12%-a végez, míg bevallásuk szerint PR tevékenységet 11,2%-uk. A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a családi vállalkozások leginkább a vonal alatti marketingeszközöket részesítik előnyben, ez természetesen a kkv létből is fakad.

Az összes megkérdezett családi vállalkozásból a marketingtevékenység tervezése során a legtöbben SWOT-elemzést használnak (10%). Holtversenyben a második és a harmadik helyen a megtérülési idő és a benchmarking áll 8,2%-kal. A negyedik és ötödik helyen szintén holtverseny van a belső megtérülési ráta és a beruházásgazdaságossági vizsgálatok között 5,5%-kal. Összességében elmondható, hogy nagyon kevés családi vállalkozás alkalmaz elemzési technikákat a marketingkommunikációs tervek készítésekor.

**4. ábra: Marketingtervezési technikák**  
**Figure 4.: Marketing planning techniques**



Forrás: saját szerkesztés

Feltételeztem, hogy a marketing tevékenység tervezése hatással van a vállalkozás eredményességére. Ez esetben az eredményességet szintén a piaci helyzet változásában mértem. Keresztábrák vizsgálatának a segítségével nem sikerült szignifikáns kapcsolatot kimutatni a marketingtervezés és a vállalkozás piaci helyzetének a javulása között. Meg kell azonban említenem, hogy korábbi kutatásaim esetében ellentétben a 2017. májusi felméréssel, sikerült igazolni az előbbi hipotézist. Többek között a 2016 októberében folytatott kérdőíves felmérés estében is, ahol sikerült gyenge kapcsolatot igazolni ( $r = 0,195$ ,  $p = 0,026$ ).<sup>10</sup> Az a minta is a családi vállalkozásokat vizsgálta, de ott a minta nagysága 244 fő volt. Valószínűleg a mintanagyságból eredő eltérés eredménye is, hogy jelen esetben ezt nem tudtam igazolni.

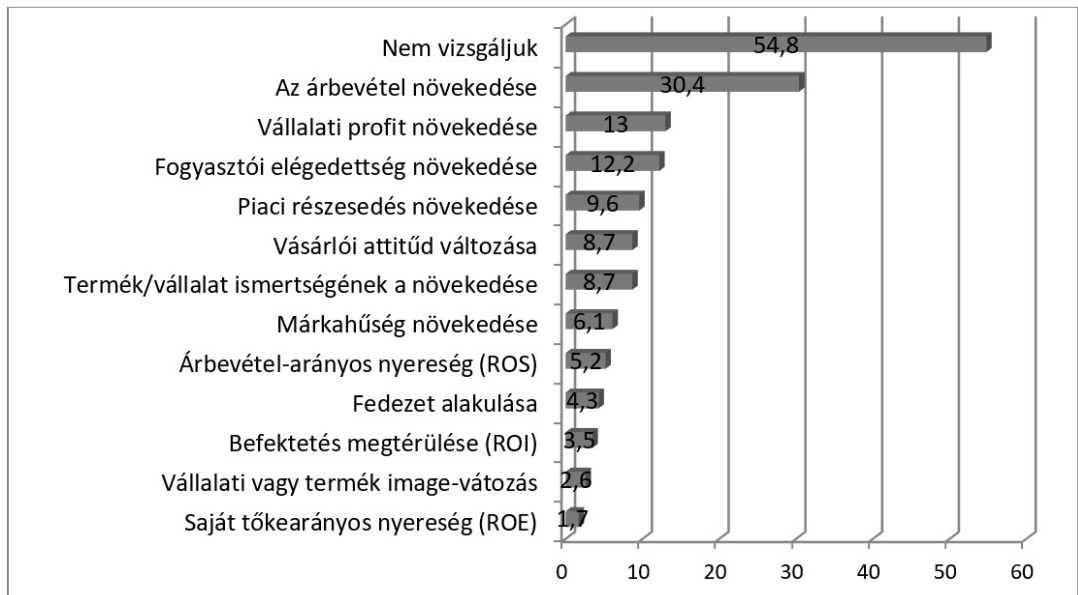
Megvizsgálva a családi vállalkozások által alkalmazott marketingeredményességet vizsgáló mutatók alkalmazásának az arányát, megállapítható, hogy a mintában szereplő vállalkozások kevesebb, mint fele alkalmaz bármilyen, az eredményességet a legegyszerűbben is vizsgáló mutatót. 30,4%-uk az árbevétel növekedésével méri a marketingteljesítmény eredményességét, 13%-uk vizsgálja a profit növekedésében bekövetkezett változást, 12,2%-uk a fogyasztói elégedettség változását, 9,6%-uk a piaci részesedés növekedését, 8,7% az attitűd változását és az ismertség növekedését is méri.

A kutatás során célom volt, hogy szignifikáns kapcsolatot mutassak ki a marketing eredményesség vizsgálata valamint a cég eredményességének az alakulása között. Sajnos a fenti két tényező között szignifikáns kapcsolatot nem sikerült igazolni, ami a megoszlási viszonyszámok alapján feltételezhető lett volna. Itt is elmondható az, hogy korábbi kutatásaim során már igazoltam szignifikáns kapcsolatot a marketingeredményesség vizsgálata és az eredményesség között.

A következő kérdéssel azt vizsgáltam, hogy a családi vállalkozások milyen időtávon vizsgálják a marketingakciók eredményességét. Bő 60%-a a válaszadóknak azt vallotta, hogy nem vizsgálja a marketingakciók eredményességét. 10,4%-uk közvetlenül az akció után vizsgálódik, 8,8%-uk az akciót követő hetekben, 7,4%-uk az akciót követő hónapokban. Hosszabb távon már átlagban csak 2-3%-uk vizsgálódik, összesen 8,8%-uk. A korábbi keresztábra vizsgálatokhoz hasonlóan itt sem sikerült statisztikai kapcsolatot igazolni az eredményesség és a marketingeredményesség vizsgálatának időbeni kiterjedtsége között.

## 5. ábra: Marketingeredményességet vizsgáló mutatók

Figure 5.: Marketing success indicators



Forrás: saját szerkesztés

Az online kérdőívben arra is rákérdeztem, hogy vizsgálja-e a vállalkozás a versenytársai marketingtevékenységét. Közel 53%-uk negatív választ adott, 31%-uk pedig bevallásuk alapján csak alkalmadtán vizsgálja versenytársaikat. 7%-uk havonta, 5%-uk pedig évente vizsgálja konkurenseik marketingtevékenységét.

Megvizsgáltam azt is, hogy a versenytársak vizsgálatának ténye és a családi vállalkozás eredményessége között igazolható-e kapcsolat? Azonban szignifikáns kapcsolatot ebben az esetben sem sikerült igazolnom, valószínűleg a minta kis elemszámából kifolyólag.

## 6. Összegzés

Korábbi feltételezéseimnek megfelelően a családi vállalkozások controlling aktivitása nem nevezhető jelentősnek, ami nagy valószínűséggel annak a következménye, hogy a családi vállalkozások többsége a mikro és kisvállalkozások közé tartozik. Ami igazán meglepő eredménye a kutatásnak, hogy a controlling funkciók nélkülözését a vállalkozások nem a költségességével indokolják, hanem szükségtelennek vélik, vagyis nem ismerik fel jelentőségét, lehetőségeit egy kkv esetében. A marketing eszközök, így a marketing-controlling eszközök alkalmazása is nagyon alacsony szintű a családi vállalkozások esetében. Véleményem szerint itt is nagy szerepe van a marketing lehetőségeinek fel nem ismerésében.

A controlling, a marketing és a marketing-controlling alkalmazása és a családi vállalkozások eredményessége között nem sikerült szignifikáns kapcsolatot igazolnom. Ezt részben a minta alacsony elemszámának, valamint a családi vállalkozások körében jellemző fenti funkciók alacsony szintű jelenlétének tudom be. Későbbi kutatásaim során magasabb elemszámú mintán ismét el fogom végezni a fenti vizsgálatokat, hiszen az itt megfogalmazott hipotéziseket korábbi kutatásaim során már legalább részben sikerült igazolni.

## Jegyzetek

1. European Commission (2017): Family Business. [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business\\_hu](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_hu)
2. PWC (2012): European Family Businesses
3. Mandl, I. (2008): Overview of family businesses relevant issues. Final report. KMU Forschung Austria. Vienna.
4. Lásd 1. jegyzet.
5. Ehrmann, H. (1991): Marketing-controlling. Kiehl Verlag. Ludwigshafen.
6. Auerbach, H. (2001): Marketing-controlling für Dienstleistungsunternehmen. Fachhochschule Stalsund, [http://www.dienstleistungsmanagement-competence-center.de/dienstleistung.nsf/F84152BA93992232C1256AFF0050656D/\\$File/mc\\_fuer\\_dlu.pdf](http://www.dienstleistungsmanagement-competence-center.de/dienstleistung.nsf/F84152BA93992232C1256AFF0050656D/$File/mc_fuer_dlu.pdf)
7. Link, J.–Weiser, C. (2006): Marketing controlling. Vahlen. München.
8. Amshoff, B (1994): Controlling in deutschen Unternehmen, Realtypen, Kontext und Effizienz, 2. Aufl., Gabler. Wiesbaden.
9. Katona Ferenc (2015): A marketing-kontrolling alkalmazásának jelentősége a magyar kis- és közepes vállalkozások eredményességében. Szent István Egyetem. Gödöllő.
10. Katona Ferenc (2016): Vállalkozások (marketing)képességeinek a vizsgálata a piaci térben. In: Régiók a Kárpát-medencén innen és túl Konferencia, Kaposvár, 2016. október 14.

## Felhasznált irodalom

- Amshoff, B (1994): Controlling in deutschen Unternehmen, Realtypen, Kontext und Effizienz, 2. Aufl., Gabler. Wiesbaden.
- Auerbach, H. (2001): Marketing-controlling für Dienstleistungsunternehmen. Fachhochschule Stalsund, [http://www.dienstleistungsmanagement-competence-center.de/dienstleistung.nsf/F84152BA93992232C1256AFF0050656D/\\$File/mc\\_fuer\\_dlu.pdf](http://www.dienstleistungsmanagement-competence-center.de/dienstleistung.nsf/F84152BA93992232C1256AFF0050656D/$File/mc_fuer_dlu.pdf), letöltve: 2010. 04. 14.
- Ehrmann, H. (1991): Marketing-controlling. Kiehl Verlag. Ludwigshafen.
- European Commission (2017): Family Business. [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business\\_hu](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_hu), letöltve: 2017. 10. 12.
- Katona Ferenc (2015): A marketing-kontrolling alkalmazásának jelentősége a magyar kis- és közepes vállalkozások eredményességében. Szent István Egyetem. Gödöllő.
- Katona Ferenc (2016): Vállalkozások (marketing)képességeinek a vizsgálata a piaci térben. In: Régiók a Kárpát-medencén innen és túl Konferencia, Kaposvár, 2016. október 14.
- Link, J.–Weiser, C. (2006): Marketing controlling. Vahlen. München.
- Mandl, I. (2008):. Overview of family businesses relevant issues. Final report. KMU Forschung Austria. Vienna
- PWC (2012): European Family Businesses.