

Magyarországon működő magyar és vietnámi családi vállalkozások összehasonlító elemzése

Dr. Marosi Ildikó

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Szervezési és Vezetési Intézet

marosi.ildiko@kgk.uni-obuda.hu

Duong Van Thinh

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

duongvan@gmail.com

Absztrakt: A családi vállalkozások hosszú távú működését és fejlődését meghatározza, hogyan viszonyulnak, azonosítják be és hasznosítják, továbbá fejlesztik saját erőforrásaikat. A kontingencialista megközelítés szerint a szervezetek nyílt rendszerek, amelyek saját társadalmi, kulturális, politikai és gazdasági környezetükbe kapcsolódnak és integrálódnak (Dobák-Antal, 2010). A családi vállalkozások sajátos jegyekkel bírnak, és azt, hogyan kezelik a befektetéseiket, értékeiket és normáikat, alakítják ki és tartják fenn a kapcsolataikat a stakeholdereikkel – a kulturális környezet jelentősen befolyásolja. Az egyes vezetők által vallott és követett értékekre mind a szervezeti, mind a nemzeti kultúra hatással van. Ezeknek a tényezőknek a feltárására kvalitatív kutatást végeztünk 2013. szeptember és 2014. december időszakban, 23 magyar és 23 vietnámi családi vállalkozás bevonásával, amelyek mindegyike Magyarországon működik. A kutatásra alapozva jelen tanulmány célja, hogy összehasonlítsa és igazolja a különböző nemzeti kultúrához tartozó családi vállalkozások értékei és működési jellemzői közötti szignifikáns különbségeket.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, Magyarország, nemzeti kultúra, szervezeti kultúra, Vietnám

1 Bevezetés

Steier és szerzőtársai (2009) szerint a családi vállalkozások társadalmi struktúrákba ágyazódnak, és ez alapvetően különbözteti meg őket a nem családi vállalkozásoktól. A társadalmi, de a gazdasági környezet is kultúrával van átitatva,

amely az elme szoftvereiként (Hofstede, 1991) hat a gondolkodásunkra, viselkedésünkre, működésünkre, kapcsolatainkra (Bencsik-Juhász, 2012). Kérdés, hogy az olyan jelenségben, amelyben minimum két rendszer, a család és a vállalkozás találkozik egymással, milyen kulturális elemek lesznek a meghatározóak? Ha a vállalkozások megtalálják a módját, hogyan tudnak a legjobban, leghatékonyabban megfelelni a változásoknak, új lehetőségeknek, akkor ugyanabban a környezetben hogyan teszik azt az eltérő nemzeti kultúrával rendelkező családi vállalkozások? Az alábbiakban a családi vállalkozások sajátosságai után a nemzeti kultúra jellemzőket elméleti bázisként felhasználva vizsgáljuk, hogy a Magyarországon működő magyar és vietnámi családi vállalkozások számára melyek a legfontosabb befolyásoló tényezők, egyáltalán a családi vállalkozás számára melyek a legfontosabb tényezők. Keressük, hogy a szocializációs folyamatokban melyek a legfontosabb értékek, amelyeket a gyerekeiknek/utódaiknak mindenképpen megtanítanak, hiszen a család és a vállalkozás jövője fog ezeken az értékeken alapulni.

2 Szakirodalmi háttér

2.1 Családi vállalkozások – miben különböznek a nem családi vállalkozásoktól?

Uhlaner (2006) meghatározása szerint a családi vállalkozás olyan emberek csoportja, akik vér szerinti vagy házasság útján kapcsolódnak egymáshoz, és az üzleti tulajdon nagy része a család kezében van, illetve a család két tagja tulajdonos vagy együtt vezetik a céget¹. A Magyarországon működő Kisvállalkozás-fejlesztési Központ meghatározása szerint a családi vállalkozásnak legalább két tulajdonosa van, akik közül mindkettő, vagy minimum egy vezető és egy alkalmazott ugyanazon családhoz tartozik (Mandl, 2008).

A családi vállalkozások jellegzetessége a társadalmi és kulturális tőke, amelynek része az értékrendszer (Lazányi, 2012). A cselekvéseket értékek és normák határozzák meg (Rokeach, 1973, Keller, 2013). Az értékrendszer jó esetben segíti a hosszú távú gondolkodást és a túlélést. A család és a vállalkozás immanens értékei azonban egymástól lényegesen eltérhetnek, és az esetenként ellentétes irányú érdekeltség óvatos egyensúlyozást igényel (Bencsik, 2011). Az értékek

¹ A családi vállalkozások mikro-, kis-, és középvállalkozásokként jelentős szerepet töltenek be a foglalkoztatásban, ezáltal jelentős jövedelem tömeg felett döntenek. A válság azonban érzékenyen érintette ezen formációkat is, számos munkahely került veszélybe náluk, amely így visszavetette a fogyasztási javak iránti keresletet is (Csiszárík-Kocsir et al, 2013, 2014).

egyénhez kapcsolódnak, az egyéneken keresztül hatják át a szervezetet/rendszert. Amennyiben az egyéni és rendszer (szervezeti) értékrend illeszkedik egymáshoz, harmóniában van, akkor a gazdasági és nem gazdasági (szociális) szempontok is érvényesülnek, a teljesítmény megfelel az elvárásoknak vagy akár felülmúlja azokat. Ezek az értékek a szervezetben mintegy etikai alapszabályként működnek a kapcsolatok kiépítésében és a stratégiák megalkotásában, mint pl. a hihetőség, a tiszta játék, felelősség stb. (Duh-Belak, 2009).

Család	Szempont	Vállalkozás
Fogyasztási	<i>Egység</i>	Termelési
Csak ingyen	<i>Ebéd</i>	Nincs ingyen
Szeretet	<i>Fő érték</i>	Profit
Születési	<i>Hierarchia</i>	Szervezeti
Erkölcsei	<i>Kultúra</i>	Szervezeti
Partnerközpontú	<i>Szerepek</i>	Fogyasztóközpontú
Bizalmi	<i>Kapcsolatok</i>	Szerződéses kapcsolatok
Születési előjogok alapján	<i>Utódlás</i>	Szakmaiságon és szerződésen alapul
A családtagok közötti kapcsolatokon	<i>Hangsúly</i>	A feladatokon

1. táblázat

Alapértékek a családi és nem családi vállalkozásokban

Forrás: Szirmai-Mihalkov, 2009, p. 49. alapján Tóth-Bordásné, 2014. p. 13

2.2 Nemzeti kultúrák

Az országban működő vállalkozásokat a kulturális környezet is körbeveszi, így kulturális hatások is érik. A vietnámi vállalkozások esetében ez azért különösen lényeges, mert kettős – az „otthonról” hozott és az itteni kulturális hatások érvényesülnek. Ezért a következőkben röviden áttekintjük a különböző nemzeti kultúra modellek dimenziói alapján a magyar és a vietnámi kultúra közötti hasonlóságokat és különbségeket. Első lépésben Hofstede modelljét alkalmazzuk, elmélete szerint a csoportok gondolkodása és viselkedése a kultúra által programozott (Kertai-Kiss, n.a., 2014, Hofstede, 1991, 2005, n.a.). Hofstede nemzeti kultúra dimenziói:

- Hatalmi távolság (pdi): A magyartól eltérően a vietnámi kultúrát nagy hatalmi távolság jellemzi, amelyben az emberek elfogadják a hierarchiának megfelelő helyüket, az egyenlőtlenséget, elfogadják a központosítást. Az alkalmazottak

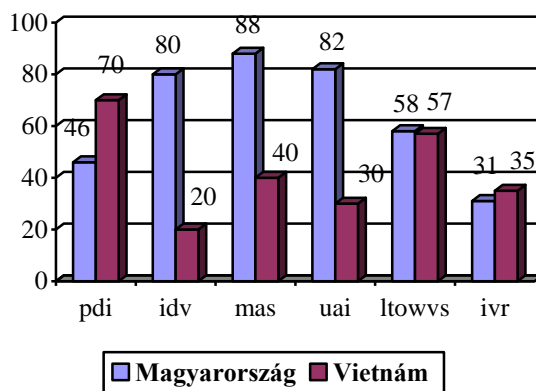
várják a feladatok elvégzésére vonatkozó utasítást, az ideális vezető autokrata.

- Individualizmus-kollektívizmus (idv): A vietnámi kultúra ebben mutat legnagyobb eltérést a magyarhoz képest. Míg a magyar individualista, a vietnámi egyértelműen kollektivistá társadalom, amely a csoport (család, kiterjesztett család, kiterjesztett kapcsolatok) iránti elköteleződésben nyilvánul meg. Lényeges a lojalitás, a társadalmi szerepek és szabályok betartása. A kapcsolatok morális alapúak.
- Férfiasság-nőiesség (mas): míg Magyarország férfias, addig Vietnám nőies társadalom, ahol azért dolgoznak, hogy éljenek, a menedzsment konszenzusra törekszik, a munka világában (az adott csoportban) az egyenlőség, a szolidaritás és a minőség fontos. A konfliktusokat tárgyalás és kompromisszum útján oldják fel.^{2 3}
- Bizonytalanság kerülés (uai): a magyartól⁴ eltérően a vietnámiak nem félnek a bizonytalantól, az ismeretlentől. Szemléletük szerint a legszükségesebb szabályoknál nem kell több, illetve azok szükség esetén változtathatók. A menetredek rugalmasak, a precizitás és pontosság nem feltétlenül természetes, és nem félnek az innovációtól.
- Pragmatizmus (ltowvs): mind a magyar, mind a vietnámi kultúra a pragmatikus oldalt képviseli, ahol az "igazság" a szituáción, a kontextuson és az időn alapul. Könnyen alkalmazkodnak a megváltozott körülményekhez, erős hajlam a megtakarításokra és azok befektetéséhez a kitűzött célok elérése érdekében
- Engedékenység (ivr): mind a magyar, mind a vietnámi kultúrára a visszafogottság jellemző. Az emberek hajlamosak a cinizmusra és a pesszimizmusra, nem fordítanak figyelmet a szabadidejükre. Az emberek tevékenységeiben a társadalmi normák meghatározóak (korlátozóak). (lásd I. ábra)

² A női és a férfi vállalkozók között jelentős különbségeket említ a szakirodalom: a női vállalkozók bevonják a döntéshozatalba a foglalkoztatottakat, emberközpontú vezetési stílust valósítanak meg, és emellett fontos szempontként kezelik a jó hírnevet, és hangsúlyt helyeznek a kapcsolatok ápolására és a csapatszellem kiépítésére. A cégvezetést konzultációk lefolytatása jellemzi, ami a kollegiális együttműködés kialakítása szempontjából célravezető (Szekeres, 2014).

³ A magyar családi gazdaságok kooperációs készsége általában alacsonyabbnak mutatkozik a nem családi vállalkozásokhoz képest. Különösen a klaszterekben való részvétel és az információk megosztására való hajlandóság szintje szembetűnő.

⁴ lásd Katona, 2014



1. ábra

A magyar és a vietnámi nemzeti kultúra Hofstede-i értékei

Forrás: geerthofstede.com

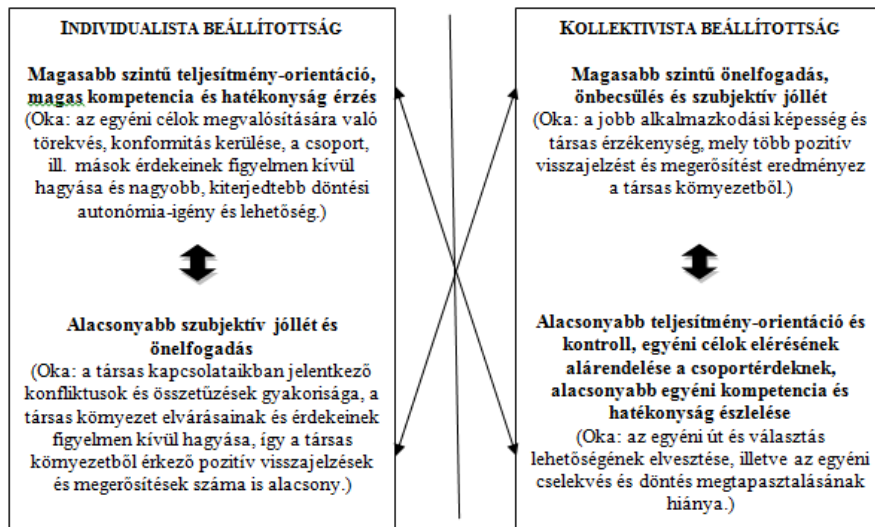
Trompenaars (1997) szintén vizsgálta a nemzeti kultúrákat azon meggyőződésből kiindulva, hogy nehéz megérteni a kultúrákat. Az általa kidolgozott elemzési rendszer hét dimenzió párt tartalmaz, amelyek a vállalkozások gyakorlatával összefüggésben vannak.

- 1) Univerzalista vagy Partikularista: a partikularista a kapcsolatokra fókuszál. A jogok és kötelezettségek a személyes kapcsolatoktól függenek. Vietnám partikularista társadalom, ezzel szemben a magyar társadalom univerzalista.
- 2) Individualista vagy Kommunitáriánus: a kommunitáriánus országokban – amelyek közé Vietnám tartozik – a csoportok és a csoportok érdekei lényegesen fontosabbak az egyéni érdekeknél. A csoport mintegy segítő inkubátorként van jelen, amelyért cserébe hűséget vár el. Magyarországra az erős individualizmus a jellemző.
- 3) Specifikus vagy Diffúz: a diffúz vietnámi közösségekben a munka és a család/egyén élete között átfedés van. Az üzleti partnerekkel, kollégákkal, ügyfelekkel stb. a jó kapcsolatok kiépítésére és fenntartására törekednek, akár a munkaidőn túl, vagy a munkahelyi környezeten kívül is. Tőlük eltérően a magyar közösség specifikus.
- 4) Semleges vagy Emocionális: a semleges társadalmakban az emberek kontrollálják, elrejtik az érzéseiket és hogy mit gondolnak, így tesznek Vietnámban is. Magyarország az erős emocionális országok közé tartozik.
- 5) Szerzett vagy Öröklött: az öröklött típusú közösség tagjai egymást a hatalom, a cím (státusz), a pozíció alapján értékeli. Mindezek együttesen hatnak az egyén viselkedésére. Vietnámba inkább ez jellemző, mint a teljesítmény orientáció –

Magyarországra pedig a kismértékű öröklött státusz.

- 6) Szekventált vagy szinkronikus idő: a szinkronikus közösségek közé tartozó Vietnámban az emberek párhuzamosan foglalkoznak a múlttal, a jellel és a jövővel. Egyszerre, egyidejűleg számos feladattal foglalkoznak, rugalmasan terveznek. Magyarországot az erős múlt orientáció jellemzi.
- 7) A természetet legyőzni, uralni akaró vagy tisztelő viszony: a külvilágra figyelő országok (Vietnám egyértelműen) nagyobb figyelmet fordítanak a környezetre és a körülményekre. Előnyben részesítik a konszenzust, kerülnek a konfliktust. Magyarországra szintén a külső orientáció jellemző (Zapletalová, 2011, Trompenaars, 2003, Kovács, 2005).

Mivel a szervezeteket (vállalkozásokat) emberek működtetik, hasznos Csukonyi (2008) "cultural trade-off modellje", amely Tafarodi és Swan (1996) alapján az egyén szempontjából ütközteti az individualista és kollektivisták beállítottságát. (lásd 2. ábra)



2. ábra

Csukonyi "cultural trade-off" tükörmodellje

Forrás: Csukonyi, 2008, 24.

A *társadalmi értékrend* az adott társadalomra jellemző legfontosabb paraméterekkel általános értelemben foglalkozik, mint az erkölcsi értékek, gondolati és fizikai szabadsági fok, filozofikus elméletek. Ezek az értékek azért lényegesek, mert külső hatásként éreztetve befolyásukat, a nemzeti határokon belül tevékenykedő (különösen a külföldi) vállalkozások esetében

kiemelkedő jelentőségük a szervezeti értékrend, viselkedési jellemzők kezelése, kézben tartása szempontjából. A legfontosabb jellemzők:

- egyéni szabadság;
- esélyegyenlőség;
- döntési felelősség- és kockázatvállalás;
- motiváció;
- biztonság;
- közösségi, csoportos munkavégzés, együttműködés.

Fentiek alapján primer kvalitatív kutatást végeztünk néhány, Magyarországon működő magyar és vietnámi családi vállalkozások körében. A következő kérdésekre kerestük a választ:

- 1) Milyen sikereket és hogyan élik meg a vállalkozások vezetői?
- 2) Melyek a vállalkozások erősségei?
- 3) Hogyan értékelik a sikert befolyásoló különböző tényezőket?
- 4) Melyek azok a legfontosabb értékek, amelyek mentén működnek a családok és a vállalkozások?

3 Primer kutatás

3.1 Anyag és módszertan

A családi vállalkozások megkeresésére 2013. szeptember-2014. december időszakban került sor. A kvalitatív vizsgálat módszere a személyes mélyinterjú volt, alapvetően feltáró céllal. Jelen tanulmány a vállalkozás működésével kapcsolatos témakör eredményeit mutatja be. Tekintettel a kutatás kvalitatív jellegére, a mélyinterjúk általános kérdéseket tartalmaztak abból a célból, hogy a válaszok alapján további elméleteket lehessen felállítani (Babbie, 2004). Az interjú alanyoknak az alábbi kritériumoknak kellett megfelelniük:

- a vállalkozás feleljen meg a családi vállalkozásokról szóló definíciónak,
- legalább egy fő alkalmazott legyen a vállalkozásban a tulajdonoso(ko)n kívül, függetlenül attól, hogy család- vagy nem családtagról van szó.

A mélyinterjúhoz alkalmazott kérdéssor szerkezete:

- I. A vállalkozás személyes története

II. A vállalkozás működése

- 1) Milyen sikereket ért el a vállalkozás?
- 2) Kitől, mitől függ a vállalkozás sikere?
- 3) Milyen tényezők befolyásolják a család és a vállalkozás érdekegyensúlyának megteremtését?
- 4) Milyen fontos tulajdonságokra kell nevelni a gyermeket/utódot?

III. Egyéni témák

IV. Értékelés

3.2 A minta specifikációja

Az összehasonlító elemzésekhez csak a mikro- és kisvállalkozásokat vettük figyelembe. Mindössze 2 magyar családi vállalkozást (MCSV) alapítottak a '80as évek közepén, 13 vállalkozást a '90-es évek elején hoztak létre. Hat céget az ezredforduló környékén indítottak és a legfiatalabb két vállalkozás 2012-ben indult⁵. A szűk családi hozzátartozók közül legalább egy „gyerek”, utód alkalmazottként vagy alkalmi segítőként dolgozik, de előfordul a gyerek házastársa vagy a tulajdonos testvérének foglalkoztatása is.

A vietnámi családi vállalkozásokat (továbbiakban VCSV) 1987 és 2006 között hozták létre. Két vállalkozást a '80-as években, 11 vállalkozást a '90-es, illetve 10 vállalkozást a 2000-es években alapítottak. Mindegyik első generációs vállalkozás. A tulajdonos a legtöbb esetben a családfő. Saját családtagjaikat (gyerekek, testvérek) alkalmazzák.

⁵ Ezt azért fontos hangsúlyoznunk, mert Magyarországon a KKV-k 5 éves túlélési rátája igen alacsony, tehát kiemelten sikeres vállalkozásnak számít az, ami már több mint 10 éve működik (Lazányi, 2014a, 2014b).

Nemzetgazdasági ág	Magyar	Vietnámi
Kereskedelem és szolgáltatás	10	21
Élelmiszer	1	1
Feldolgozóipar	4	0
Személyszállítás	1	0
Média, kommunikáció (IT)	2	0
Biztonság, védelem	1	0
Turizmus és idegenforgalom	4	1

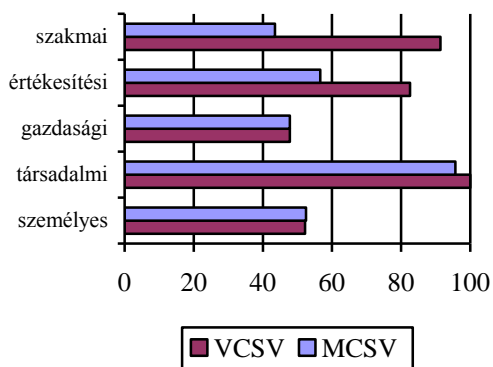
2. táblázat

A minta megoszlása nemzetgazdasági áganként

Forrás: Saját szerkesztés a minta alapján

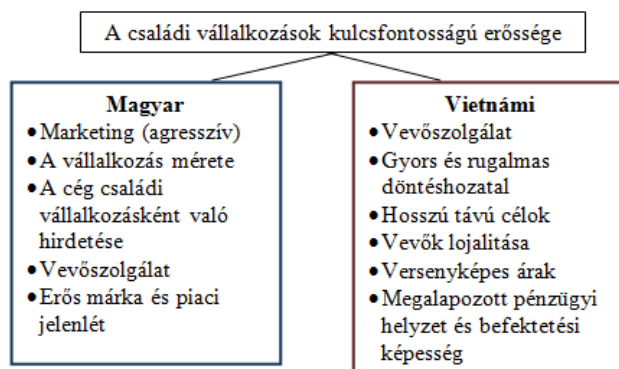
3.3 A vizsgálat eredményei

Legelsőként azt vizsgáltuk, hogyan értékelik a saját sikereiket, milyen sikereket értek el, hogyan élik meg a sikereket a különböző kultúrához tartozó vállalkozók. A legelemibb cél a megkérdezett magyar családi vállalkozásoknál a mielőbbi meggazdagodás. Ezzel szemben a vietnámi családi vállalkozások lényegesen türelmesebbek a környezetük iránt, amely valamilyen módon összekapcsolódik a vevőkkel azok hűségével és tiszteletével. Ez azt jelenti, hogy magas az elkötelezettségük az ügyfelek megtartására akár a rövid távú profit rovására is. Mivel valóban azon vannak, hogyan tudják ezt az attitűdöt amilyen hosszán csak lehet, fenntartani, a termékeik versenyképesek lesznek, bármi is történik. A VCSV-k kollektivisták csoportok, melyek a saját családtól erős támogatást kapnak vagy a szélesebb társadalmi közösségek segítenek a hihetetlenül gyors adaptációban és gyors döntéshozatalban. Mindezek versenyelőnyt biztosítanak a számukra. (lásd 3. ábra)



3. ábra
A családi vállalkozások elért sikerei
Forrás: Saját szerkesztés a minta alapján

Szignifikánsan különbözően gondolkodnak a vállalkozások erősségeiről a különböző nemzeti kultúrához tartozó családok. A megkérdezett magyar vállalkozásokban erőteljesen a verseny és a marketing dominál az erős piaci jelenléttel egyetemben. A vietnámi vállalkozások nem érzik feltétlenül szükségét a növekedésnek, inkább stabil, megszokott ügyfélkörre törekednek a biztos bevétel érdekében a kiadások fedezésére. Ezért kiemelkedően fontos számukra a vevői elégedettség, a vevői hűség elnyerése, valamint a megfelelő árazási stratégia kialakítása. (lásd 4. ábra)



4. ábra
A családi vállalkozások erősségei
Forrás: Saját szerkesztés a minta alapján

A vállalkozásokat befolyásoló tényezők szintén jelentős különbséget mutatnak. A magyar családi vállalkozások szerint kiemelkedően fontos a családtagok pénzügyi

tudása, a vállalat családi irányításának fenntartása, megfelelő kormányzási struktúra és folyamatok kialakítása csakúgy, mint a generációk közötti kommunikáció biztosítása. A vietnámi családi vállalkozások szerint is fontosak a kormányzási struktúrák és folyamatok, de ezek az említett tényezők csak részben fontosak számukra. Ugyancsak lényeges különbség van a családi pénzalap létrehozása, a családon belüli magatartási szabályok bevezetése, valamint az utódok felkészítése, képzése tényezők megítélésében. Míg a magyar családi vállalkozások ezeket nagyon fontosnak tartják, a vietnámi családi vállalkozások mindössze részleges fontosságot tulajdonítanak nekik. Míg a magyar megkérdezetteknek csak részben fontos a családon belüli és a nem családtagokkal szembeni igazságosság, addig a vietnámiak ezt ennél fontosabbnak tartják. A magyar mintában nem fontos a családon belüli jótékonykodás, illetve az utód kiválasztása, a vietnámiaknál ez a vállalkozást befolyásoló fontos tényezőnek minősül.

Amiben mindkét kultúra képviselői egyetértenek, hogy nagyon fontos a családtagok közötti konfliktusok kezelése. (lásd 3. táblázat)

	Magyar	Vietnámi
Jó kormányzási struktúra és folyamatok	Kiemelkedően fontos	fontos
Családtagok pénzügyi tudása	Kiemelkedően fontos	részben fontos
A vállalat családi irányításának a fenntartása	Kiemelkedően fontos	részben fontos
Generációk közötti kommunikáció	Kiemelkedően fontos	részben fontos
Családi pénzalap létrehozása	nagyon fontos	részben fontos
Családon belüli magatartási szabályok bevezetése	nagyon fontos	részben fontos
Utódok felkészítése, képzése a stafétabot átvételére	nagyon fontos	részben fontos
Családon belüli igazságosság (ide értve a nem vér szerinti családtagokat is)	nagyon fontos	fontos
Családon belüli jótékonykodás	részben fontos	fontos
Az utód kiválasztása az egyes pozíciókra	nem fontos	fontos

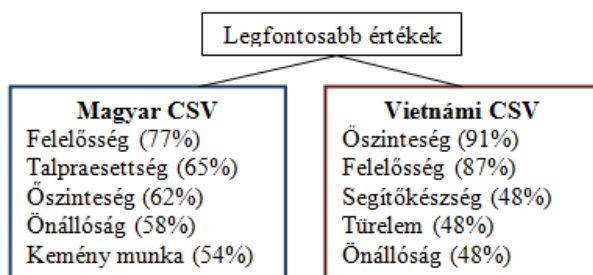
3. táblázat

A családi vállalkozásokra ható tényezők fontossága

Forrás: Saját szerkesztés a minta alapján

A vállalkozások nyilatkoztak azokról az értékekről is, amelyeket a legfontosabbnak tartanak, amelyekre a gyerekeiket és a vállalkozások lehetséges utódait mindenképpen átadnak és megtanítanak. Mindkét kultúrában a leggyakrabban említett értékek a felelősségérzet és az őszinteség voltak, különösen ez utóbbinál azonban lényeges különbség volt az említések arányában.

A magyar vállalkozásoknál az alkalmazottak jobban magukra vannak utalva, az önállósághoz szükséges értékek a leggyakrabban említettek (talpraesettség, önállóság, kemény munka). Ezzel szemben a vietnámi vállalkozásoknál a társas kapcsolat fontossága jelenik meg az üzleti életben is, a közös döntéshozatal, segítőkészség, türelem értékek a jelentősek, amelyek mellett a kapcsolatok fenntartásához a megfelelő reputációra is szükség van. (lásd 5. ábra)



5. ábra

A legfontosabb értékek a vizsgált családi vállalkozásokban
Forrás: Saját szerkesztés a minta alapján

4 Következtetések/Összefoglalás

Kutatásunk motivációját az a kérdés adta, hogy ha a vállalkozások megtalálják a módját, hogyan tudnak a legjobban, leghatékonyabban megfelelni a változásoknak és új lehetőségeknek, akkor ugyanabban a környezetben vajon hogyan teszik azt az eltérő nemzeti kultúrával rendelkező családi vállalkozások? Ehhez állítottunk szembe néhány, egymástól lényegesen eltérő nemzeti kultúrával rendelkező magyar és vietnámi családi vállalkozást.

Elsőként a sikerekre vonatkozóan találtunk néhány szignifikánsan eltérő képet. A verseny és a teljesítmény vonatkozásában található különbségek (Hofstede: férfias-nőies) jól tetten érhetők az alap (szakmai és értékesítési) siker (Vecsenyi, 2011) megítélésében, ahol a magyar családi vállalkozások sokkal pesszimistábban vélekednek az elért eredményekről. Mindehhez bizonyára az is hozzá tartozik, hogy nálunk nem szokás/illik dicsekedni, inkább megszokott viselkedés a panaszkodás. A megkérdezett vállalkozások ugyanabban a nehézségekkel terhelt gazdasági környezetben működnek, így az nem meglepő, ha a gazdasági sikereket illetően teljesen egyformán vélekednek. Egymáshoz nagyon hasonló eredményeket kapunk viszont a társadalmi sikereket illetően, ami nagyon sajátos jellemzője a családi vállalkozásoknak, hiszen a vállalkozás többnyire erősen összekapcsolódik a család nevével, a család reputációjával is – minimum a helyi

környezetben. A személyes sikerekről való óvatos nyilatkozatokban is a két nemzeti kultúra pesszimizmusra való hajlama nyilvánvalóan visszaköszön (nem elfelejtve a részleges gazdasági sikereket). Összevetve az eredményeket Csukonyi (2008) tükörmodelljével, az individualista – kollektivista beállítottság alacsonyabb-magasabb önfogadása közötti különbség csak részben igazolódott.

A következő lépésben azt vizsgáltuk, hogy milyen erősségekkel rendelkeznek a vizsgált vállalkozások, amelyek kulcsfontosságú tényezőket jelentenek a cégek számára. A kulturális különbségek ebben a tekintetben is egyértelműnek bizonyultak. Habár ugyanabban a környezetben működnek, a mentális programozás (Hofstede, 2005) szignifikánsan megjelenik a vállalkozások vezetésében, hiszen egymástól teljesen eltérő erősségeket fogalmaztak meg a magyar és a vietnámi vállalkozások. Ebből adódóan a versenytársakhoz, vevőkhöz, profithoz, küldetéshez, jövőbeni tervek megfogalmazásához is másképp viszonyulnak. A kollektivista beállítottság: társas érzékenység, pozitív visszajelzések és megerősítések (Csukonyi, 2008) a vietnámi oldalon, illetve az individualista beállítottság: magasabb teljesítmény-orientáció, kiterjedtebb döntési autonómia-igény, sőt, nem csak lehetőség, hanem követelmény jelenik meg a magyar családi vállalkozások oldalán.

Mindezekkel harmóniában van a sikert befolyásoló tényezők fontosságának megítélése is a különböző nemzeti kultúrákkal rendelkező vállalkozásokban. Míg az individualista és maszkulin nemzeti kultúra háttérrel jellemezhető magyar családi vállalkozások a pénzügyekre helyezik a hangsúlyt és a generációk közötti kommunikáció biztosítására, valamint a családi irányításra, a megfelelő kormányzási struktúra és folyamatok működtetésére, addig ez a kollektivista és feminin jellemzőkkel bíró kultúrákban adott, sokkal természetesebb, hiszen jelen van a gyakorlatban, így kevésbé érzik hiányát és másra helyezik a hangsúlyt. Az, hogy számukra a közösség fenntartása és a csoporthoz tartozás rendkívül fontos, visszatükrözi kollektivista értékeiket. Az eltérő nemzeti kultúrák mögötti eltérő értékek, illetve az értékek kihangsúlyozása és szem előtt tartása szintén szignifikáns különbségeket mutattak. A vietnámi „távolságtartás” itt is érvényesül, azaz a befogadó ország értékrendjét nem feltétlenül veszik át, különösen a letelepedők (és nem a Magyarországon született) generációja ragaszkodik a vietnámi értékrendhez a vállalkozásban is.

Kutatásunk visszaigazolta, hogy egyazon/hasonló környezetben is nagyon meghatározóak az „otthon”, a szocializáció és tanulási folyamatok során elsajátított gondolkodásmód, érzékelési és cselekvési minták (Kluckhohn, 1951 (a kultúra antropológiai megközelítése), amelyek révén a társadalmi rendszer alapelemeiként megfogalmazzák és elérik céljaikat, elsajátítják a normákat, kialakítják általános értékstruktúráikat (Heinen - Dill, 1986, a kultúra szociológiai megközelítése).

Hivatkozások:

- [1] Babbie, E. (2008). A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó
- [2] Bencsik, A. (2011). *Small and Silly? or hidden pitfall for small and medium-sized enterprises* LAP Lambert Academic Publishing, Germany
- [3] Bencsik, A. – Juhász, T. (2012). Chance of Success at Hungarian Small and Medium Sized Enterprises, *Problems of Management in the 21st Century* 2012. Vol. 5. 5. 16-30.
- [4] Borbás, L. (2009). Contribution of family enterprises to the spatial development in the North Hungary Region. *ERENET Profile* Issue, vol. IV., no4. 42-48.
- [5] Csukonyi, Cs. (2008). *A társas orientáció (individualizmus és kollektívizmus) és a "cultural trade-off" hipotézis tudatos alkalmazhatóságának vizsgálati lépései: Magunkért legyünk vagy másokért; vagy mások legyenek értünk?* Debreceni Egyetem, BTK
- [6] Csiszárík-Kocsir, Á. – Medve, A. (2013). Were the workplaces in danger after the crisis – answers based on a questionnaire research, *Proceeding MEB 2013– 11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*, Óbudai Egyetem, Budapest, 195-207.
- [7] Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Medve, A. (2014). The effect of the economic crisis onto the consumption based on a two-round questionnaire research, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol.5., No. 1., 33-42.
- [8] Dobák, M. – Antal, Zs. (2010). *Vezetés és szervezés. szervezetek kialakítása és működtetése*. Aula Kiadó, Budapest
- [9] Duh, M. – Belak, J. (2009). Core Values, culture and Ethical Climate in Family Versus Non-Family Enterprises. *MEB Proc. 7th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*, Óbuda University, Budapest
- [10] Heinen, E. – Dill, P. (1986): Unternehmenskultur – Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 56. évf, 3.
- [11] Hofstede, G. "Cultural tools Country Comparison." <http://geert-hofstede.com/vietnam.html>, 29.11.2014.
- [12] Hofstede, G. – Hofstede G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: (Intercultural Cooperation and its importance for survival)*, 2 McGraw-Hill, New York
- [13] Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, London

- [14] Katona, F. (2014). "Examination of marketing activities of small businesses in Hungary" *On-line Journal Modelling the New Europe* 2014: (10) 29-41.
- [15] Keller, T. (2013). Értékek 2013. október. Bizalom, norma-követés, az állam szerepéről és a demokráciáról alkotott vélemények alakulása Magyarországon. „A gazdasági növekedés társadalmi/kulturális feltételei” c. kutatás 2013. évi hullámának elemzése. www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/index.html
- [16] Kertai-Kiss, I. (n.a.). „A nemzeti és szervezeti kultúrák illeszkedése a nemzetközi szakirodalom alapján”, *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei (VIKEK)*, in progress, ISSN 2062-1396
- [17] Kertai-Kiss, I. (2014). "The fit of national and organizational cultures in international scientific literature," *Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century*, Óbuda University, Budapest, 301-314.
- [18] Kovács, Z. (2005). *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában*. Doktori értekezés, Veszprémi Egyetem
- [19] Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. *The Policy Studies*, Larswell, Stanford
- [20] KPMG – FBA (2013). *Performers: resilient, adaptable, sustainable*. The University of Adelaide. Australia
<https://www.kpmg.com/TW/zh/IssuesAndInsights/Articles-and-Publications/Publications-by-Topics/familybusiness/Documents/tls-family-business-survey-2013.pdf>, letöltés ideje: 2014.
- [21] Lazányi, K. (2014a). Entrepreneurs of the future. *Serbian Journal of Management* 9:(2) 149-158.
- [22] Lazányi, K. (2014b). Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes. In: Ivan Mihajlović (szerk.) *Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia: - IMKSM2014*. Bor: University of Belgrade, 55-64.
- [23] Lazányi, K. (2012). A társas támogatás szerepe egy individualista társadalomban. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei (VIKEK)*, 4(2), 51-58.
- [24] Mandl, I. (2008). *Overview of family businesses relevant issues*. Final report, KMU Froschung Austria, Vienna
- [25] Rockeah, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New Yourk, The Free Press.
- [26] Szekeres, V. (2014). Női vállalkozók a XXI. században. In: Nagy I. Z. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: IV. Tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, 175-188.

- [27] Szirmai, P. – Mihalkov-Szakács, K. (2009). Congeniral Value – Conflicts of Family Businesses – Theoretical Background. *Erenet Profile*, IV. (4), 48-53.
- [28] Steier, L.P. – Chua, J.H. – Chrisman, J.J. (2009). Embeddedness Perspectives of Economic Action Within Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* (ETP), special issue, November, 1157-1166
- [29] Tafarodi, R.W. – Swann, W.B.Jr. (1996). Individualism-collectivism and global self-esteem: Evidence for a cultural trade-off. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 651-672.
- [30] Tóth-Bordásné, M.I. (2014). Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata. Óbudai Egyetem, Budapest
- [31] Trompenaars, F. (2003). *Did the Pedestrian Die?* Capstone, Oxford
- [32] Trompenaars, F. – Hampden-Turner, Ch. (1997). *“Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business”*, 2nd Edition, McGraw- Hill
- [33] Uhlaner L.M. (2006). “Business family as team: Underlying force for sustained competitive advantage.” in: P. Poutziouris, K. X. Smyrios, S. Klein (Eds), *“Handbook of research on family business”*, Edward Elgar, Cheltenham, 125-144.
- [34] Vecsenyi, J. (2011). *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. 11h.com Kiadó
- [35] Zapletalová, Š. (2011). *“The Influence of Globalization Process on the Business Management of Entrepreneurial Subjects in Central and Eastern Europe,”*
<http://vta.ttvam.lt/index.php/vta/article/viewFile/115/211>, 07.12.2014.