

**Dr. Karmazin György – Gál István**

**A logisztikai szektorban működő hazai családi vállalatok generációváltással kapcsolatos kihívásai 2.**

**1. Bevezetés**

A Magyarországon működő logisztikai vállalkozások döntő többsége a mikro, kis- és középvállalkozások (KKV) kategóriájába tartozik. Hatékony és folyamatos működésük eredményeként fontos szerepet játszanak az ország jövedelemtermelésében, a foglalkoztatásban, valamint az új beruházások létrehozásában is. A logisztikai vállalkozások munkavállalóinak száma a válság kitörésének évében 160.000 fő volt. Ez az adat a 2008-as szolgáltatói szektor foglalkoztatottsági adataihoz viszonyítva 6,5 %-os részarányt mutat (Knoll, 2009), amely érték a 2013-as évre már 10 % fölé emelkedett (IFKA, 2013) és a kormányzati szándéknak is köszönhetően, ez a tendencia várhatóan tovább folytatódik a jövőben. A logisztikai KKV-k jelentős része családi vállalkozás, melyek a fuvarozás, a szállítmányozás és a logisztika számos területén jelen vannak, számuk több tízezres nagyságrendre tehető. Hazánkban a fuvarozó, szállítmányozó társaságok jelentős részét az 1990-es évek elején alapították, ahol a tulajdonos, akkor 25-30 évesen indította el vállalkozását. Ezek az alapító vezetők lassan hátra szeretnének lépni a napi operatív feladatoktól és át szeretnék adni a vállalatuk vezetését egy arra alkalmas családtagnak vagy menedzsernek. Az alapítók szándéka miatt a hazai logisztikai vállalkozásokat érintő generációváltás problémája a következő öt év során jelentősen felerősödik, és aktuális kihívássá válik. Jelen tanulmány hazai, szektor specifikus anonim esettanulmányon és általánosan vizsgált nemzetközi (INSIST) kutatás eredményein keresztül mutatja meg a generációváltás problémáját a hazai logisztikai családi vállalatok életében és keresi a kihívásokra adható legjobb válaszokat.

A felső vezetői dilemmákkal és paradoxonokkal<sup>1</sup> néhány magyar (Karmazin et al., 2013; Cserpes, 2015) és több nemzetközi (Cameron-Quinn, 1988; Clegg et al., 2002; Wasserman, 2008) szakirodalom is foglalkozott már az elmúlt években. A témában született publikációk elsősorban a szervezetben bent lévő, azt még operatíván irányító felsővezetők – legyen az

---

<sup>1</sup> A dilemma általában vagy-vagy helyzetet takar, ahol választani kell két lehetőség közül. A paradoxon lényege ezzel ellentétben az, hogy nem szükséges és nem is lehetséges az egymást kizáró választás két alternatíva közt. A paradoxonok esetében két egymással látszólag ellentétes nézet egyszerre, egy időben érvényes és működőképes. A paradoxonokra építő gondolkodás értéke pontosan ebben a kettősségben ragadható meg (Cameron – Quinn (1988, 2.o.) alapján in Storey – Salaman, 2010, 29-30.o.). A gyakorlatban a két fogalom jelentős átfedést mutat, így a tudományos publikációban nem teszünk különbséget a két fogalom használata során.

tulajdonos vagy menedzser – helyzetéből vizsgálják a dilemmákat, ellenben nem vizsgálják lehatárolva és megfelelő súllyal kezelve – a gazdasági, társadalmi környezet változásai által okozott helyzeteket – az alapító tulajdonos szempontjából. Az elérhető szakkönyvek sorából kiemelkedik Storey és Salaman (2010) Vezetői dilemmák című műve, amely a gyakorló vezetők számára jól feldolgozza a felsővezetői dilemmákat és paradoxonokat, továbbá az okokat kiváltó tényezők elemzésének köszönhetően, megfelelő utat mutat azok kezelésére és feloldhatóságának módjaira is.

Storey és Salaman által felsorolt dilemmák és paradoxonok első típusa az üzleti stratégiához kapcsolható, ahol – eltérően a többitől – a szerzők jól megkülönböztetik az alapító tulajdonos személyét a többi felsővezetőtől (2010, 33-35.o.). A szerzőpáros, Wasserman kutatási eredményeit felhasználva, a tulajdonosra vetített fókuszon keresztül mutatják be az első típusú dilemmát, a „hatalomra” vagy a „gazdagságra” irányuló üzleti döntés paradoxonát és annak feloldhatóságát (2008 in Storey – Salaman, 2010, 35.o.). Ez a paradoxonhelyzet több, a későbbiekben bemutatott alapító-tulajdonosi dilemma eredendője is, így alap dilemmaként foghatjuk fel. A további öt típus tárgyalása során Storey és Salaman elsősorban a felsővezetői megközelítést preferálják – és nem vizsgálják azokat a tulajdonos helyzetéből –, ezért inkább a publikáció további részében áttérünk a tématerület fókuszára: az INSIST<sup>2</sup> nemzetközi kutatás során érintett tulajdonosi dilemmákra és a hazai logisztikai vállalatok körében feltárt, valóságoszerű esettanulmányokon keresztül történő bemutatására (multiple case studies). Jelen szakcikkben a testvéri kapcsolatok és generációváltási problémák témakörét járjuk körül az egyes megoldások bemutatásával és záró kérdésfeltevésekkel sarkalljuk továbbgondolásra az Olvasót.

## **2. A testvéri kapcsolatok és generációváltási problémák**

Az INSIST projekt során a kutatók vizsgálták a testvérek általi utódlás kérdését is (Heidrich, 2016). Az elemzés eredményeként különbözőséget véltek felfedezni a testvérek általi utódlás sikerességében akkor, ha az utódok neme eltérő. A lány-lány testvérek jelentősen erősebb és együttműködőbb kapcsolatot mutattak, mint a fiú-fiú testvérek, ellenben a fiú-lány kapcsolatok esetén a kimenetel több esélyes is lehet. Nemzetközi szakirodalmak megállapításait vizsgálva (Tagiuri – Davis, 1982; Aronoff – Ward, 1995; Gersick et al., 1997 in I1) három, jól lehatárolható kapcsolat létezhet a testvérek között.

---

<sup>2</sup> Intergenerational Succession in SMEs Transition (INSIST)

Az első a „domináns kapcsolat”, amikor az egyik testvér a felnőtté válás során, általában valaminek a hatására (a szülők válása, egyik szülő korai elvesztése) dominánsabbá válik és fölé emelkedik a többi (másik) testvérnek. Ez a kapcsolat meghatározó lesz a vállalkozáson belül is és a domináns személy nagyobb tulajdonra és vezetői pozícióra fog törekedni, mint a testvére(i). A második az „egyenlőbb az egyenlők közötti” kapcsolat, amelyben a tehetségesebb testvért a többiek előretolják, vezetői pozícióba helyezik, ellenben, ha ezzel az úgynevezett atyáskodó magatartással visszaél, akkor visszavehetik tőle a bizalmat és az ügyvezetést. A harmadik „a teljes az egyenlőség kapcsolat”, amelyben a testvérek meghatározott időszakonként váltják egymást a vezetői pozícióban, vagy a vállalkozás funkcionális területeit egymás közt felosztva, hasonló szintű vezetői pozíciókat töltenek be és egymás mellett vezetnek.

A testvéri kapcsolat az emberi élet leghosszabb kapcsolata, a szülők, az átadók felelőssége az, hogy a családi vállalkozás megőrzése és folytatása érdekében a legjobb megoldásokat alkalmazzák az utódlás során. A családi vállalatok generációváltásának kudarcai több esetben is a testvéri háborúk energia elnyelési problémáira vezethetők vissza.

### **3. A tulajdonos dilemmája: testvéri kapcsolat kezelése az utódlás során**

Magyarország egyik vezető, családi tulajdonban lévő budapesti szállítmányozó vállalatának tulajdonosa, belülről kinevelt távoli rokonának, mint menedzsernek adta át a vállalkozás vezetését 2010-ben. A tulajdonosnak két gyermeke volt az átadás évében: Klaudia (20 éves), és Péter (17 éves). Abban az időben Klaudia főiskolai hallgató volt és már akkor látszódtott, hogy nagyon vonzódik az informatikai terület iránt. Péter a vállalkozás székhelyénél szolgáló városban működő középiskola diákja volt. Az átadás során az utódlás kérdése csak távlati célként merült fel, ellenben a tulajdonost már akkor is foglalkoztatta ez a kérdés. A gyermekek a vállalkozással együtt nőttek fel, az alapító-tulajdonos folyamatosan mesélt nekik a vállalkozás sikereiről és kudarcairól, illetve bevonta őket a közös gondolkodásba, amelynek célja az volt, hogy közösen alakítsák ki azokat az alternatívákat, amelyek közül a legjobb kiválasztása elvezethet a legmegfelelőbb utódlás megvalósításához. A gyermekek az említett tanulmányaik befejezését követően, szándékuk szerint további, felsőfokú képzésekre kívántak járni, így még középtávon sem vált láthatóvá az, hogy ők a „nagyvállalat” keretein belül fognak dolgozni. A gyermekek felnőtté válása során jó testvéri viszony alakult ki az utódok

között, így az alapító szülők az utódlás kérdésében prioritásként kezelték a jó testvéri viszony megtartását.

A családi megbeszélések során már felmerült a családi alkotmány létrehozásának kérdése is. A tulajdonos fontosnak érezte azt, hogy az utódok ne csak, mint jelentős vagyon egyszerű átvételét kezeljék az utódlást, hanem ismerjék fel azt is, hogy a vállalkozói szellem „átkerülése” és annak, bennük való kialakulása is fontos lesz a sikeres folytatás, az értékek és a vagyon megőrzése szempontjából. Ezért a tulajdonos a 2000-es évek közepén úgy döntött, hogy a hosszú távú, generációváltással kapcsolatos céljainak megvalósítása érdekében kisebb vállalkozásokat vásárol fel és ott helyezi el először az utódokat, annak érdekében, hogy ott tanulják meg „A-tól Z-ig” a társaságok működését. A tulajdonos – a holding vállalat, mint stratégiai elképzelés és az utódlás legjobb folyamatának kialakítása érdekében – két kisebb vállalkozást vásárolt fel, amelyek közül az egyik informatikával és tanácsadással, a másik saját ingatlanok vásárlásával, fejlesztésével, bérbeadásával és üzemeltetésével foglalkozott.

Azt gondolta, hogy a két kisebb vállalkozásba kiszervezett tevékenységeken keresztül a jövőben is (az erőforrások birtoklásán keresztül) biztosíthatja az anyavállalatban lévő befolyását: az egyik vállalkozás BIG DATA tevékenységével (az informatikai terület által kezelt anyavállalati adatok kockázatmentes rendelkezésre állásának biztosítása), a másik „bolygó” vállalkozás által kezelt ingatlanvagyon birtoklásán keresztül pedig biztonságot és később megélhetést is biztosíthat a tulajdonosok (átadók és utódok) számára.

Klaudia a főiskolai tanulmányai mellett gyakornokként dolgozott a tanácsadó társaságban és abban sikeresen menedzselte az informatikai üzletágat. A tulajdonosi hozzáállás még jobb kialakulása érdekében a szülők 10%-os tulajdoni jogot ajándékoztak számára a kis vállalkozásban. A felsőfokú tanulmányai mellett rendszergazda képzést adó képzésre is beiratkozott a 2000-es évek végén. Diplomájának átvételét követően már a tanácsadó vállalkozás ügyvezetőjeként az informatikai üzletágat önállóan fejlesztette tovább és ezzel párhuzamosan beadta felvételi kérelmét egy fővárosi egyetem közgazdász nappali mesterképzésére, vállalkozásfejlesztési szakirányra. A nagyobb gyermek az egyetemi tanulmányai mellett folytatta a tanácsadó vállalkozás fejlesztését. A tulajdonos szülők azt gondolták, hogy a felsőfokú tanulmányok befejezését követően, a visszatérő utódnak teljes egészében átadják a tanácsadó vállalkozás vezetését és tulajdonjogát.

Péter az érettségét követően egy fővárosi egyetem BA képzésére jelentkezett, kereskedelem – marketing angol nyelvű szakirányra, nappali képzésre. Azt tervezte, hogy a tanulmányai mellett diákmunkásként fog dolgozni a családi vállalat számára és PR, marketing területen fogja támogatni a központ törekvéseit. Ez mellett bevonásra került a másik „bolygó” vállalkozás mindennapjaiba is és a tulajdonosok azt tervezték, hogy az utód fejlődésének és hozzáállásának függvényében az ő számára is átadnak 10%-os tulajdoni jogot az ingatlanfejlesztő vállalkozásban, amely visszatérését követően akár 100%-ra is növekedhet. A 2010-es évekre tovább erősödött az alapító szülőkben az az érzés, hogy az utódlás során prioritásként kezeljék a testvérek jó viszonyának megőrzését. Természetesen, ez mellett fontos az alapítók számára az is, hogy a családi vállalat értékei megmaradjanak, a vállalat tovább fejlődjön, és jó kezekben legyen még akkor is, amikor ők már nem lesznek. A vállalat generációkon átívelő életben maradása határozott célja az alapítónak, illetve ezzel párhuzamosan a jövőben is szeretné biztosítani a gyermekei (és utódaik) számára azt az egzisztenciális szintet, amit a rendszerváltást követő években biztosított a számukra.

A 2000-es évek végén a tulajdonos számára az tűnt a legjobb megoldásnak, ha a középállalat vezetését ellátó, távoli rokon által vezetett menedzsment megtartása mellett egy vagyongazdálkodó társasággal is felveszik a kapcsolatot, és egy külső, speciális tudással rendelkező tanácsadó csoport bevonásával hosszú távon is biztosítatja a vállalkozás értékének megőrzését. A vagyongazdálkodóval kialakított szerződés értelmében a vállalat, jövedelmező működtetése és fejlesztése az elsődleges cél, az eredményből a mindenkori tulajdonosok, utódok, örökösök tulajdoni részarányuknak megfelelően részesülnek. A „bolygó” vállalkozások átkerültek az utódok tulajdonába és ott ők „kicsiben”, kipróbálhatták magukat (valójában „spin-off” vállalkozásként működnek). A kialakított speciális struktúrának köszönhetően az alapító-tulajdonos nem korlátozta az örökösöket az önmegvalósításban, emellett nem kockáztatta a családi „nagy” vállalat esetleges tönkretételét (az új generáció rossz döntéseinek sorozata által) és/vagy a testvéri viszony elmérgesedését. A 2010-es éveket követően azon is elgondolkodtak a család tagjai, hogy milyen egyéni életcéljaik vannak, és a külső környezet nyomásával ellentétben, milyen kihívások várhatnak az utódokra akkor, ha nem kívának az anyavállalatban operatív vezetőként dolgozni, hanem „csak” tulajdonosi szerepben gondolkodnak a jövőjüket illetően.

#### **4. Összefoglalás**

A fenti esettanulmány érdekes gondolatokat ébreszthet a hazai családi logisztikai vállalkozásokat vezető tulajdonosok fejében, és erősen elgondolkodhatnak a fenti irányokon, vagy felvetésként talán az alábbi kérdések merülhetnek fel az olvasóban: az esettanulmányban hozott tulajdonosi megoldás volt a legjobb az adott helyzetben? Szükség volt a „bolygó” vállalkozások felvásárlására és beindítására? A kérdésekre adható válaszok sokszínűek lehetnek, mindenesetre jó alternatívák születhetnek a probléma feltárása során a hazai logisztikai családi vállalatok gyakorlatában. És hova léphet hátra a tulajdonos? Hogyan kell szétválasztania a családi és vállalati pénzügyeket mielőtt hátralép? Miből tud megélni egy tulajdonos, ha visszavonul? Lehetnek más céljai is, mint a profitszerzés? A Logisztikai Híradó következő számában megjelenő esettanulmány felvezetése, szakirodalom feldolgozása és bemutatása talán jó válaszokat adhat a fenti záró kérdésekre.

*Megjegyzés: Amennyiben a fenti anonim esettanulmány által bemutatott logisztikai vállalat története az olvasó számára esetlegesen felismerhető azonosságot mutat egy általa is ismert vállalatnál hallott vagy tapasztalt esettel, akkor az csak a véletlennek köszönhető, ezért a szerzők kérik, hogy a feltételezést tartsa meg magának a kedves Olvasó!*

#### **Irodalomjegyzék**

- Aronoff, C. E. – Ward, J. L. (1995): Family-owned businesses: A thing of the past or the model for the future. *Family Business Review*, 8(2), p 121-130
- Clegg, S.R. – Pitsis, T.S. – Rura-Polley, T. – Marosszeky, M. (2002): Governmentality Matters: Designing an Alliance Culture of Inter-Organizational Collaboration for Managing Projects. *Organization Studies*, May 2002 (23), pp 317-337
- Cserpes, A. (2012): Vezetői dilemmák – A szervezeti struktúra dilemmái és paradoxonai a Keresztury Városi Művelődési Központban, Budapesti Gazdasági Főiskola, 2012/2013 in I2
- Gersick, K.E. – Davis, J.A. – Hampton, M.M. – Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press
- Heidrich, B. (2016): A vezetésátadás paternizmus és testvéri rivalizálás okozta korlátai a családi vállalkozásokban. *Alkalmazott tudományok III. Fóruma*, 2016. március 10-11., Budapesti Gazdasági Egyetem
- Iparfejlesztési Közalapítvány (2013): *Középtávú Logisztikai Stratégia 2014-2020* Vitaanyag, Bárdos K. (szerk), Budapest, 20.o.

Karmazin, Gy. – Szécsi, G. – Nagy, J. (2013): A vezető szerepe a válságban – Vezetői dilemmák és döntések turbulens időkben In: Vereb István (felelős kiadó): Magyar Üzleti Világ, 2013/1 Tavasz, Codex Consulting Kft., 42-43.o., ISSN: 1788-6732

Knoll, I. (2009): A logisztika tudomány 25 éve a gazdaságért és a társadalomért c. előadás, Logistics meeting/New challenges konferencia, 2009. március 26., Budapest in I3

Quinn, R.E. – Cameron, K.S. (Ed.) (1988): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organizations and Management. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts

Tagiuri, R. – Davis, J.A. (1982): Bivalent Attributes of the Family Firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted 1996, Family Business Review, Vol. IX, No. 2, pp 199-208

Wasserman, N. (2008): The founder's dilemma, Harvard Business Review 86 (2), pp 102-109, Harvard Business Review – magyar kiadás: Az alapító dilemmája. 2008/6

I1:[http://www.piacprofit.hu/kkv\\_cegblog/testverek-a-cegben-meddig-tart-az-egyenloseg/](http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/testverek-a-cegben-meddig-tart-az-egyenloseg/)

(Letöltés dátuma: 2016.03.14.)

I2:<http://eutanacsado.hu/wp-content/uploads/2015/05/Vezet%C5%91i-dilemm%C3%A1k.pdf>

(Letöltés dátuma: 2016.03.16.)

I3:<http://www.pointernet.pds.hu/ujsagok/transpack/2009/05/20090615123917229000000880.html>

(Letöltés dátuma: 2016.03.16.)