

**Dr. Karmazin György – Gál István**

## **A logisztikai szektorban működő hazai családi vállalatok generációváltással kapcsolatos kihívásai 1.**

### **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 az első számú vezető kiválasztásának dilemmáját járjuk körül az egyes megoldások bemutatásával és záró kérdésfeltevésekkel sarkalljuk továbbgondolásra az Olvasót.

## **2. Az első számú vezető kiválasztásának dilemmája**

Az INSIST projekt során, a családi vállalkozások generációváltási problémáit vizsgálva, a kutatók szembesültek azokkal a „hátralépő” tulajdonosi dilemmákkal, amelyek a fenti szerzők által azonosított első típusú paradoxonra épülnek, ellenben újabb helyzeteket és dilemmákat eredményeztek. Az eddigiekben még nem azonosított új dilemmát az újonnan kinevezett első számú vezető elköteleződésének iránya okozta. Sztvetelszky (2015) szerint a belülről kinevelt új vezető elsősorban a menedzsment felé lojális, míg a „kívülről” felvett új vezető, elsősorban a tulajdonos felé mutat nagyobb elköteleződést. Az esettanulmányban bemutatásra kerülő

---

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

vállalat – a lehetőségeivel élve – a „belülről” kinevelt fiatal menedzserének adta át a társaság vezetését. A fenti megállapítással (miszerint a „belülről” kinevelt új, elsőszámú vezető elsősorban a menedzsment felé lesz elkötelezett) az átadást követő években szembesül a nyugdíjba ment tulajdonos és ez a felismerés jelentős dilemmát okozott a számára.

### **3. Az új vezető kiválasztása**

Magyar magánszemély tulajdonában lévő belföldi és nemzetközi fuvarozással foglalkozó dunántúli vállalat tulajdonosa – a megromlott egészségi állapotára hivatkozva – a 2000-es évek közepén úgy döntött, hogy a vállalkozás vezetését a belülről „kinevelt” munkatársának adja át. A tulajdonos gyermekei még fiatalok voltak, közép-és főiskolába jártak ezekben az években. A tulajdonos elképzelése az volt, hogy a családi vállalkozás hosszútávon, generációváltásokon keresztül biztosítsa a család megélhetését, miközben a vállalat folyamatosan fejlődik, és jelentős értéket állít elő a család és a megrendelők számára. A DLA Piper adatai szerint a cégeladások egyik legnagyobb része abban az esetben történik meg, ha a tulajdonos hátralépési szándéka során „a következő generáció nem akarja folytatni az adott vállalkozást.” (Piac&Profit, 2016, 35.o.). A mi esetünkben, az exit-et esetlegesen kísérő vállalatértékesítést semmi esetre sem szeretne volna az alapító-tulajdonos. A növekedésben a nemzetközi piacra lépés is benne volt, ellenben azt felismerte, hogy arra – kompetenciánál fogva – csak a második, vagy harmadik generáció lesz képes. Ezt a feltételezést erősíti meg Simon (2010) kutatási eredménye is, melynek során az igazolódott be, hogy a vizsgált vállalatok körében a 3. generáció volt képes arra, hogy a családi vállalat nemzetközi piacra lépését megvalósítsa. A tulajdonos azt gondolta, hogy a nem családtag beemelésével egy generációt megtakaríthat és akár fel is gyorsíthatja a vállalkozás fejlődését.

Az első számú vezetői poszt várományosa ekkor már nyolc-tíz éve dolgozott a társaságnál és végigjárta a vállalati ranglétrát. Együtt fejlődött a szervezettel, folyamatosan képezte magát és a vezető-váltást megelőző időszakban a tulajdonos-ügyvezető mellett már operatív vezetőként is dolgozott. A két vezető szoros együttműködésben vezette a társaságot, magas volt a bizalomszint, a munkatársi kapcsolaton túl, családjaik között is barátság alakult ki az évek során. A vezető-váltást is közösen tervezték meg és nemzetközi tudományos kutatások eredményeit figyelembe véve<sup>3</sup>, tizennyolc hónap alatt 2008. január 1-re sikeresen meg is valósították az átadást. A motiváció kialakítása során elsősorban vezetői jövedelmek és

---

<sup>3</sup> Kets (1988) alapján Nemes (1992)

csomagok meghatározására került sor, a pozícióhoz járó tulajdonosi rész átadása csak jövőbeli elképzelésként fogalmazódott meg a felekben.

A vállalkozás indulásától kezdve a tulajdonos által megfogalmazott és képviselt értékek szinte „átitatták” a vállalat összes tevékenységét, a nyújtott szolgáltatások által a vevőkiszolgálás folyamatait, a munkatársak viselkedését, belső és külső kapcsolatait és természetesen a problémák megoldásának módszereit is. Az uralkodó gondolkodásmód<sup>4</sup> feloldására a tulajdonos már az átadást megelőzően is tett lépéseket a szervezeten belül, így többek között önálló vélemény megfogalmazására is képes menedzsmentet és „teret” alakított ki (értekezletek rendje, közösségi tér, könyvtár stb.), illetve a kultúraváltás jegyében a felhatalmazott vállalati kultúra irányába vezette a közösséget és modern vezetői eszközöket alkalmazott a tevékenysége során (coaching, delegálás, bevonás).

Az új vezető ezt az irányt folytatta, ellenben a menedzsmentet szinte teljesen megújította, és az egyre modernebb vezetői eszközök professzionista alkalmazása által, a rejtett bajnokok<sup>5</sup> által elért teljesítményekhez mérhető eredményeket mutatott fel a válságot követő években. A vállalat ezt megelőzően is eredményes volt, azonban jövedelmezősége az új vezető által irányított években még jelentősebb arányban nőtt. A főbb számok növekedésén túl az interjúból megállapíthatjuk azt is, hogy az átadást követő években a tulajdonos (volt ügyvezető) és az új vezető kevesebbet találkozott és beszélt egymással, a mindennapos kapcsolatuk megszűnt, így a kommunikáció mennyisége lecsökkent.

2010-re a két személy közötti „együtt-gondolkodás és lét” által kialakult „harcostársi” légkör megváltozott. Mi lesz a jövő? A fenti helyzet komoly dilemmát okozott a tulajdonos számára. A probléma általános kiterjesztése kapcsán az alábbi kérdések vetődhetnek fel a jövőben a logisztikai területen működő családi vállalkozások körében: a hazai logisztikai vállalkozások tulajdonosai számára mi lehet a legjobb módszere a vezetés átadásának? Egy belülről kinevelt menedzsernek átadni a vállalat vezetését (aki később a menedzsment felé lesz elsősorban lojális), vagy kívülről kiválasztani egy alkalmas személyt a társaság élére, aki elsősorban a tulajdonos felé lesz elkötelezett? Melyik megoldás a legjobb a tulajdonosok számára?

---

<sup>4</sup> „egy bizonyos látásmód, világnézet vagy egy vállalkozás céljai eléréséhez, valamit az üzleti döntéshozatalhoz szükséges adminisztratív eszközök megfogalmazása” (Prahalač, 2009, 45.o.)

<sup>5</sup> Hermann Simon: Rejtett Bajnokok (2010) alapján rejtett bajnok vállalatnak nevezhető az a vállalkozás, amely vezető pozíciót tölt be a saját piacán. A vállalatra olyan pénzügyi eredmények jellemzőek, mint például az, hogy az elmúlt öt évben az árbevételét megduplázza úgy, hogy közben megőrizte a profitabilitását.

Amennyiben az első megoldás a kézenfekvőbb, de meg akarja, vagy fontosnak tartja megtartani a jó kapcsolatot a vezetőtársával, akkor már a vezetés átadásakor javasolt a pozícióhoz köthető (rész) tulajdonjog átadása az új vezető számára – így az új vezető is tulajdonossá válik – és ennek következtében nagyobb esély van arra, hogy megmarad a „barátság”? Vagy a régi baráti kapcsolat „feláldozható” a vezető-váltás során? A fenti esettanulmány jó mintát ad a hazai logisztikai vállalkozások tulajdonosai számára: a vezetőváltás elérte célját, az uralkodó gondolkodásmód változásának és a professzionista vezetés által alkalmazott módszereknek köszönhetően a logisztikai vállalat eredményesebbé vált és a két személy eltávolodása nem fontos a társaság jövőjének szempontjából?

#### **4. Összefoglalás**

A fenti esettanulmányt feldolgozva és több szempontból is vizsgálva, majd azt teoretikus koncepcióval továbbfűzve, eljuthatunk az örökösök, a gyermekek legjobb utódlásának alternatíváihoz is, hiszen ebben a helyzetben is megvalósul a vezetőváltás, csak az a családon belül marad. Az INSIST projektben vizsgált vállalatok esetében az utódlás útján történő vezetőváltás két jól elhatárolható szemléletben ment végbe. Az első, amikor az alapító fontosnak tartja azt, hogy a gyermeke megismerje a vállalkozás minden egyes területét és elvárja, hogy „alulról” dolgozza be magát a vállalatba és a kiváló munkájának eredményeként, folyamatosan emelkedjen fel a rá váró első számú vezetői székbe. Ebben az esetben többször előfordul az, hogy az utód mentort kap a kijelölt „karrier pálya” teljesítése érdekében. A második irány az, amikor a tulajdonos elküldi a gyermekét más vállalathoz tanulni, abból a célból, hogy ott tapasztalatokat szerezzen az „utód”, majd ezekkel felvértezve térjen vissza a családi vállalkozáshoz.

Az esettanulmány értékelésének fényében elgondolkodtató a két elterjedt és szinte gyakorlattá vált irányok várható eredménye, illetve annak hatása a tulajdonos és az utód kapcsolatára. Vajon a családi kapcsolat ereje felülírja az esettanulmány során tapasztalt magatartást és az utód mindig lojálisabb marad a tulajdonos szülők felé (mindegy, hogy belülről nevelődik ki vagy más vállalattól jön vissza), mint a menedzsment felé? Ez egy izgalmas kérdés és bizonyára több érdekes eset is előfordult már a családi vállalatok generációváltása során a világban. Mindenesetre az esettanulmány elgondolkodtató és a jelenlegi tulajdonosok számára figyelemfelhívók a záró kérdésfelvetések, ezért ezzel a problémával foglalkozni szükséges a jövőben. Utolsó kérdésként merült fel a kutatás során az, hogyan lehet jól kezelni a

generációváltást abban az esetben, ha az utódok többen vannak és testvérek? A Logisztikai Híradó következő számában megjelenő esettanulmány erre keresi majd a legjobb válaszokat.

*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**

- 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 I1 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
- Kets de Vries, M.F.R.: The dark side of CEO succession. *Harvard Business Review*, 66. k. 1. sz. 1988. jan-feb. pp 56-60
- 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 I2
- Nemes, F. (1992): Hogyan kerülhető el az újonnan kinevezett vállalatvezetők bukása? *Munkatudományi figyelő (Munkatudományi Szemle)*, 1992, 31-38.o.
- Prahalad, C.K. (2009): Új menedzsment-paradigmák felé. Alinea Kiadó, Budapest, 45.o.
- 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
- Simon, H. (2010): Rejtett bajnokok a XXI. században - Ismeretlen világvezető cégek sikeres stratégiái. Springer Kiadó, Budapest
- Storey, J. – Salaman, G. (2010): Vezetői dilemmák. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Szvetelszky, Zs. (2015): Pletykakontroll. Tour de logisztika 23. MLBKT Kongresszuson elhangzott előadás, 2015. november 12., Balatonalmádi

Új tulajt keresők (2016): Piac&Profit, XX. évfolyam, 2016/5. május, 35.o.

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

(Letöltés dátuma: 2016.03.16.)

I2:[http://www.pointernet.pds.hu/ujzagok/transpack/2009/05/20090615123917229000000880.](http://www.pointernet.pds.hu/ujzagok/transpack/2009/05/20090615123917229000000880.html)

[html](#) (Letöltés dátuma: 2016.03.16.)