



ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership  
2014-1-HU01-KA200-002307  
INtergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST



# A családiasság és paternalizmus, mint áldás és átok a családi vállalkozások kultúrájában

Dr. Heidrich Balázs

Budapesti Gazdasági Egyetem

Name  
Date and venue



Erasmus+



## Családi vállalkozások jelentősége (McKinsey report, 2016 október)

- Global Fortune 500 grew from 15 percent in 2005 to 19 percent in 2013.
- Five years ago, founders or their families owned some 60 percent of emerging-market companies with sales of \$1 billion or more.
- **By 2025**, an additional 4,000 companies may join the list, so that family-owned businesses would then represent **40 percent of the world's large enterprises**, up from roughly 15 percent in 2010, according to McKinsey research and expert projections.





1<sup>st</sup> to 2<sup>nd</sup> Generation transfer = **30% survive**

2<sup>nd</sup> to 3<sup>rd</sup> Generation transfer = **14% survive**

3<sup>rd</sup> to 4<sup>th</sup> Generation transfer = **< 5% survive**





ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership  
2014-1-HU01-KA200-002307  
INtergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST



## Generációs küldetés és a családi vállalkozások

„A családi vállalkozás nem kizárólag az Öné. Nem az Ön tulajdona. Az Ön szerepe, hogy átadja a stafétabotot a soron következőnek.”

Charles Darbonne – CEO Daregal, *Darégal*





# Témák

1. Családi vállalkozások valósága
2. Családiasság ügye, mint kultúra elem
3. Paternalista vezető típus jelensége és hatása
4. INSIST átadási tapasztalatok

Lásd még : Vezetéstudomány 2016/11 szám!



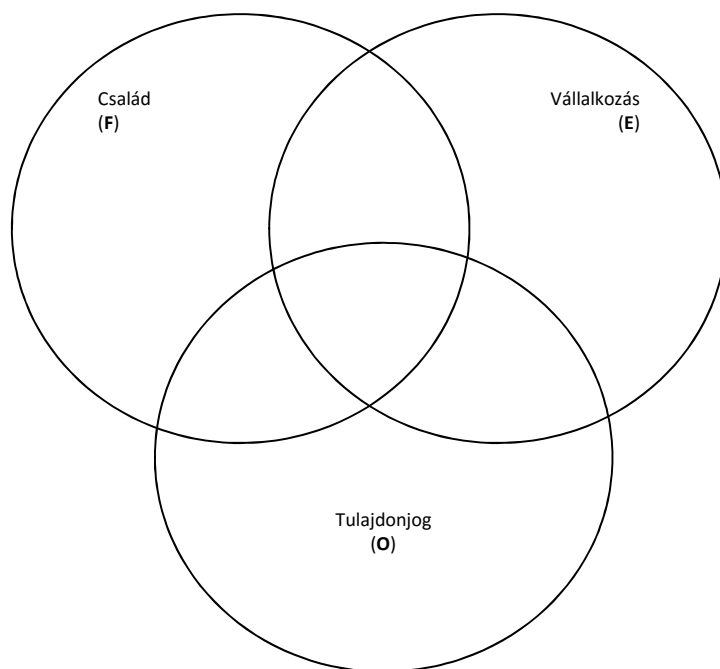
## Parents in Crime

- P1 - Budapest Business School (Budapest, Hungary) (co-ordinator)
- P2 - ADINVEST Development (Avignon, France)
- P3 - Leeds Beckett University (Leeds, United Kingdom)
- P4 - Krakow University of Economics (Cracow, Poland)
- P5 - MAC-TEAM (Brussels, Belgium)
- P6 - MGYOSZ (Budapest, Hungary)
- P7 - Employers Union of Malopolska LEWIATAN (Cracow, Poland)





## Három alrendszer: Három egymást átfedő perspektíva a családi vállalkozásokban



### Megjegyzések:

**FEO** – a vállalkozás alapítója, és annak örökösei, akik a vállalkozásban dolgoznak és abban tulajdonjoggal is rendelkeznek

**FO** – azon családtagok, akik a vállalkozás valamely részét illetően irányító szerepet töltenek be, de a vállalkozásban nem dolgoznak

**FE** – azon családtagok (pl. a gyerekek) akik dolgoznak a vállalkozásban, de tulajdonjoggal nem rendelkeznek

**EO** – azon személyek, akik nem a család tagjai, de dolgoznak a vállalkozásban, és tulajdonjoggal is rendelkeznek (pl. részvényesek)



ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership  
2014-1-HU01-KA200-002307  
INtergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST



## A családi és nem-családi vállalkozások összehasonlítása

	Családi vállalkozás	Nem családi vállalkozás
Pénzügyi erőforrás	Családi vagyon	Részvényesek
Humán erőforrás	Személyes elkötelezettség és kötődés az alkalmazottakhoz	Nyitott munkaerőfelvétel
Társadalmi tőke	Családi kapcsolatok	Általános bizalom
Érzelmi tőke	Lojalitás a vállalkozáshoz	Alacsony szintű lojalitás, gyakori kilépések
Szimbolikus tőke	Fontos a család nevének, és a hozzá kötődő jó hírnévnek a megőrzése	Logo, vállalat neve
Axiológiai (értékelméleti) tőke	Erőteljes hivatkozás az értékekre	Általános etika





ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership  
2014-1-HU01-KA200-002307  
INtergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST



## CSALÁDIASSÁG DIMENZIÓI (Pearson et al., 2008)

- Strukturális (hálózat építés és fenntartás)
- Kapcsolati (bizalom, kulturális normák)
- Kognitív (közös jövőkép, üzleti modell)

Name  
Date and venue





ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership  
2014-1-HU01-KA200-002307  
INtergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST



## Problématípusok, melyek a családi vállalatok vad informalitásából adódnak

- Testvér rivalizálás és családi viszályok
- Válás és a család felbomlása
- A család kritériumai és természete (nyugati és nem-nyugati perspektívák)
- Szakmaiság és a családtagok ;
- Érzelmek általi irányítás
- Összetett napirend és az egyértelműség hiánya





# A paternalista vezetés reneszánsza, avagy a Keresztapa visszatér!!!

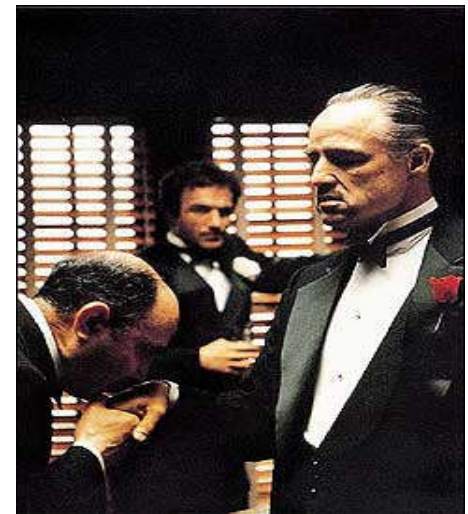
- (Közép) Kelet-Európa
- Családi vállalkozások





## Kulturális örökség

- A nyugati kultúrákban autokratikus és manipulatív a megítélése
- Pozitív megjelenésű a konfuciuszi tanokon alapulóknban (*„jószándékú vezető hűséges szolgálkka”; „ kedves atya és engedelmes fiú”*)
- Az egyenlőtlen hatalom megosztás megkérdőjelezhetetlen



Name  
Date and venue



Erasmus+



## Paternalizmus családiassága

- A paternalista vezető a vezetett személyes életébe is (szülőként) beavatkozik és megkísérli befolyásolni a személyes jólétét (Gelfand et al., 2007)
- A paternalista kultúrákban a vezető szükségét érzi a személyes biztonság nyújtásának és ezért hűséget és tiszteletet vár el (Aycan et al., 1999; James et al., 1996)



Name  
Date and venue



Erasmus+



ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership  
2014-1-HU01-KA200-002307  
INtergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST



## PATERNALIZMUS TÍPUSAI ÉS JELLEMZŐI (Aycan,, 2006)

PATERNALISTIC LEADERSHIP			
	Benevolent paternalistic leadership	Authoritarian paternalistic leadership	Moral paternalistic leadership
Characteristics	The leader demonstrates an individualised, holistic concern for familial and subordinates' personal wellbeing.	The leader asserts absolute authority and control; expects subordinates to display strong performance.	The leader's behaviour does not hinder subordinates' rights and development or harm the organisation. The leader behaviour as a manner that demonstrates moral values, superior personal virtues, self-discipline.

Date and venue



## A vezetés átadás dilemmái

- Tulajdonos önreflexiója- Tükör által homályosan?...
- Siker mint a növekedés gátja?
- BIZALOM!!!
- Növekedés- valóban muszáj???





## Paternalism type- Authoritarian

„That’s why the position of Antoni, **the founder and owner is so strong**. Not only has he built a sound business but the family admire him for enormous professional knowledge, expertise and willingness to share it with the new generation. **His leadership style is strong and individual**, but he has no problems with delegating or sharing responsibilities. If there is any reluctance against undertaking managerial duties it’s due to the successors’ unwillingness to take over rather than any barriers on Antoni’s side. [...] The charismatic personality of the Founder, his huge knowledge, innovative and visionary attitude to his profession, determination, extremely hard work over many years, perseverance in perfection and wise, responsible risk taking.”  
(Plantex, Poland)





ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership  
2014-1-HU01-KA200-002307  
INtergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST



## **Paternalism type- Benevolent and moral**

„For an owner, who is the founder of a private/family business, the company is similar to his/her own children.” (BI-KA, Hungary)

Name  
Date and venue



Erasmus+



## Paternalism type- Enlightened

„The doyen is the principal manager in the company. He calls his management style **‘enlightened paternalism’** – everyone has freedom in his or her field of action and decision making. However, decisions which need to be taken collectively must have his final say. There are no concessions when it comes to such values as reliability, honesty or justice. The company’s success and its market position demonstrate that such management policy is effective and worth pursuing.” (DOMEX, Poland)



## Mit akarnak az utódok?

- Az INSIST project országaiban (a vállalati esettanulmányok és a szakirodalmi feldolgozás alapján) – „*atyáskodás*” zajlik „*mentoring*” helyett.
- ***Szeretnék, ha az informális lojalitás alapú szabályozást (erő-pók kultúra), a szabályozott hatékony struktúra venné át.***
- *Professzionizált működés* (folyamatok, kormányzás és képességek)



Name  
Date and venue



Erasmus+



## Az átváltozás

- Nemzetközileg nyitott és jól képzett utódok, gyakran üzleti végzettséggel (MBA) világos üzleti modelleket akarnak követni, szemben szüleik véleményével....
- PARODAN: *”Most alakulunk át egy tulajdonos vezérelt cégből egy formális struktúrával, folyamatokkal és valós információkkal rendelkező céggé . Amint ez működni kezd, a profit növekszik és mint cég is tovább növekedhetünk.” (Wymer, 2015:6).*



Name  
Date and venue



Erasmus+



ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership  
2014-1-HU01-KA200-002307  
Intergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST



Name  
Date and venue



Erasmus+



ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership  
2014-1-HU01-KA200-002307  
INtergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST



Erasmus+

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

