



Mítosz és gyakorlat: a stratégia jelentősége a családi vállalatoknál

Juhász László, Szenior Partner és Ügyvezető Igazgató

2020. FEBRUÁR 19.



Világszerte aktív tanácsadó cég budapesti irodával és aktív regionális jelenléttel



Globális stratégiai tanácsadó cég

1997 óta régiós központ Budapesten

Iparágaink

Energetika



Beruházások



Ipari termelés



Pénzügy



FMCG



Egészségügy



Telekommunikáció



Kereskedelem



...

A BCG nem csak globális vállalatokkal dolgozik, hazai családi vállalkozásoknak is rendszeresen adunk tanácsot

BCG projekt tapasztalat

Egy családi kézben lévő magyar tulajdonú vállalatcsoportot több szinten támogattunk

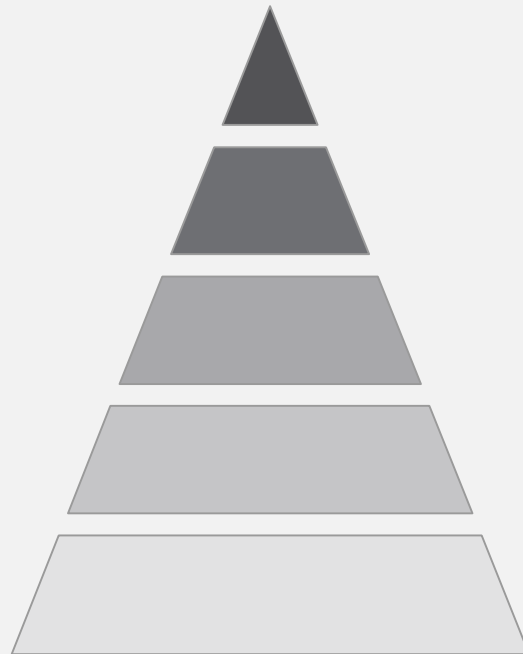
Tulajdonos

Családtagok

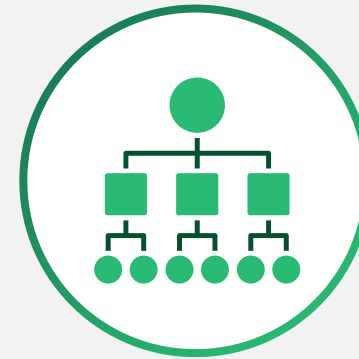
Holding

Üzletágvezetők

Üzletági stratégia



Két témakör mentés dolgoztuk ki közösen az irányokat



Vállalatirányítás



Stratégiaalkotás



Hogyan lépett szintet egy hazai családi vállalkozás a vállalatirányítás és a stratégiaalkotás terén?

BCG projekt tapasztalat

Témakör

Diverzifikált vállalatcsoport irányítása

Háttér

5 különböző területen tevékenykedő vállalat, opportunista üzletnyitások és organikus növekedés következtében

Javaslatok

Vállalat irányító központ (holding) céljának, feladatainak kitűzése: szolgáltató központként való működés, költség oldali szinergiák

Stratégiai megvalósítás felügyelete

A célfeladatok hiányos követése, a problémák eskalációja nem átlátható, sok elhalt kezdeményezés

Vállalatirányítási rutin kialakítása: ki, mikor, miről dönt?

Beszámolók (stratégiai és pénzügyi) tartalma és gyakorisága

Eszkalációs mechanizmusok: kinek szólok ha baj van és ő hogyan segít?

A tulajdonos háttérbe vonulása

Napi szintű tulajdonosi beavatkozás, ad hoc döntések, emiatt lassú döntéshozatal

A tulajdonosi manifesztó összefoglalja a tulajdonosi szerepvállalás körvonalait

Hogyan lépett szintet egy hazai családi vállalkozás a vállalatirányítás és a stratégiaalkotás terén?



Stratégiaalkotás

BCG projekt tapasztalat

Témakör

Stratégiai irányok - Where to play?

Háttér

Opportunista lehetőségek kiaknázása során egy **szerteágazó**, mindenre "fókuszáló" stratégia

Javaslatok

A **célszegmensek** kijelölése és vásárlói perszónák kialakítás
Ambíciók a **földrajzi** terjeszkedés tekintetében
A **termékfejlesztési** opciók áttekintése: mi cél és mi nem cél

Stratégiai irányok - How to win?

Az értékajánlatok gyakran egy-egy kiragadott lehetőségre, ügyféligényre alapulnak
A képességek kialakítása reaktív

Vonzó **értékajánlatok** kialakítása az ügyfélérték és ügyfélélmény mentén
A szükséges belső **képességek** kialakítása
Marketing, árazás és piaci bevezetési terv

Stratégiai irányok - Megvalósítási terv

A felelősségek elmosódtak
Az eredeti időtervek betartása nem konzisztens
A felmerült ötletek pénzügyi hatása nem került felmérésre

A stratégiai iniciatíváknak konkrét **felelőst** és **erőforrásigényét** jelöltük ki
Időtervet és **mérföldköveket** határoztunk meg
Pénzügyi hatások felmérése és a **sikeresség mérőszámainak** kijelölése ⁴

Hány vállalat családi vállalkozás a felsoroltak közül?



SUNTORY



WAL★MART®



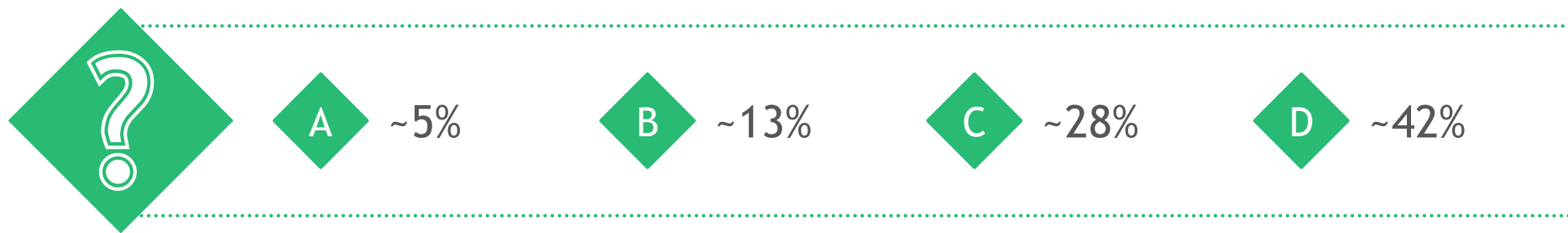
A 2

B 4

C 5

D 9

A sikeresen induló családi vállalkozások hány %-a marad a harmadik generáció tulajdonában?



A családi vállalkozás megtartása generációkon keresztül komoly kihívás

A sikeresen induló családi vállalkozások közül...



csődbe jut, vagy felvásárolják



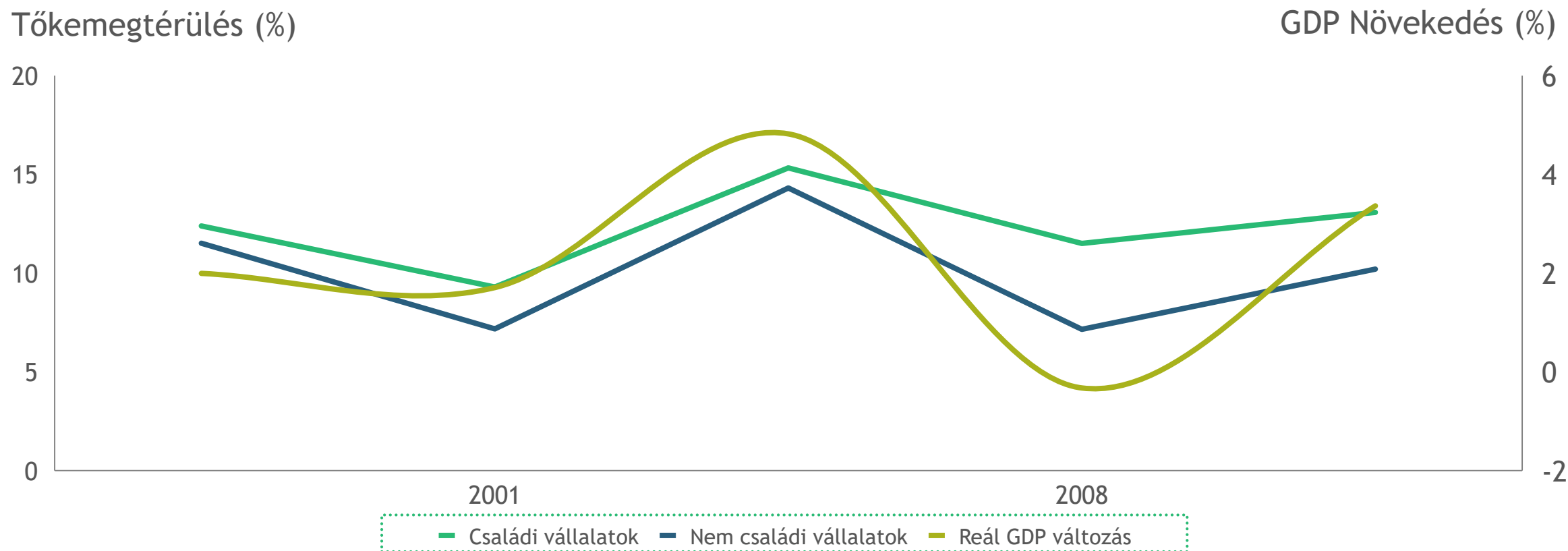
kitart a második generációig



marad meg a harmadik generáció számára családi vállalkozásként

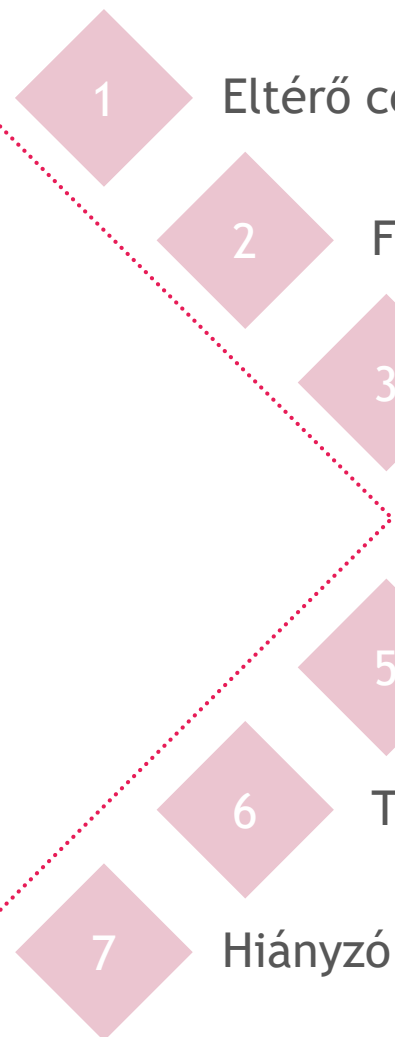
A döntő tényező nem a tőke rendelkezésre állása, hanem a tulajdonos generációk közötti kapcsolat minősége

A családi vállalkozások rendszerint jobban teljesítenek a globális versenyben...



Megjegyzés: A mintában résztvevő országok: Spanyolország, Franciaország, Olaszország, USA, Portugália, Kanada, Németország és Brazília; ~400 vállalatot vizsgáltunk az érintett országokban (217 családi vállalkozás, 194 nem családi vállalkozás)
Forrás: Thomson Financial, BCG elemzés

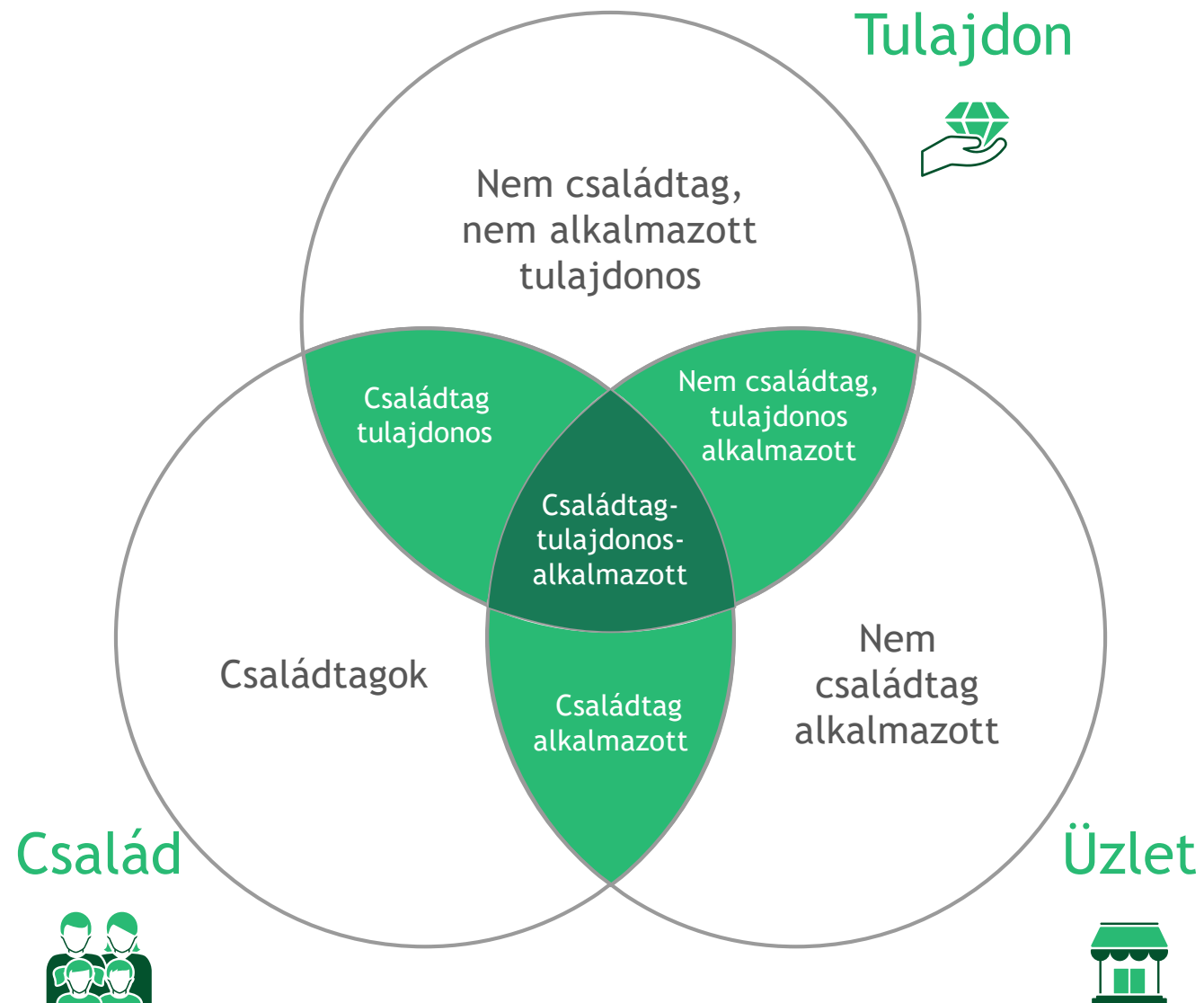
...azonban komoly belső kihívásokkal is szembesülnek

- 
1. Eltérő célok a családon belül
 2. Fontos döntések túl szűk körben születnek
 3. Ragaszkodás idejétmúlt struktúrákhoz
 4. Külső tehetségek számára kevésbé vonzó
 5. Értéknövekedés alacsony transzparenciája
 6. Túl sok, vagy túl kevés kontroll
 7. Hiányzó utódlási stratégia



Miért különlegeseek a családi vállalatok?

A család és a vállalkozás 3 szerepköre komplex viszonyokat teremt

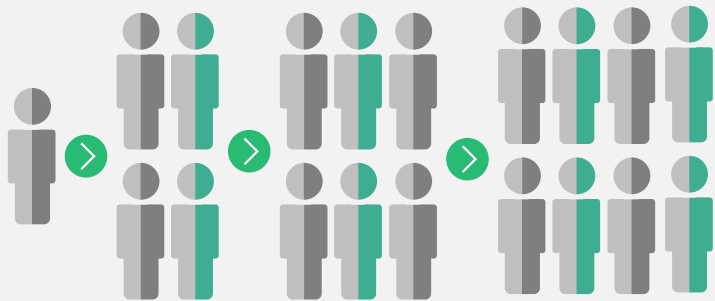


Forrás: Tagiuri and Davis (1982)

A családi dimenzió komplexitása különösen gyorsan növekszik

1

A család általában gyorsabban növekszik, mint maga az üzlet!



2

Az élet stílussal kapcsolatos elvárások növekednek



3

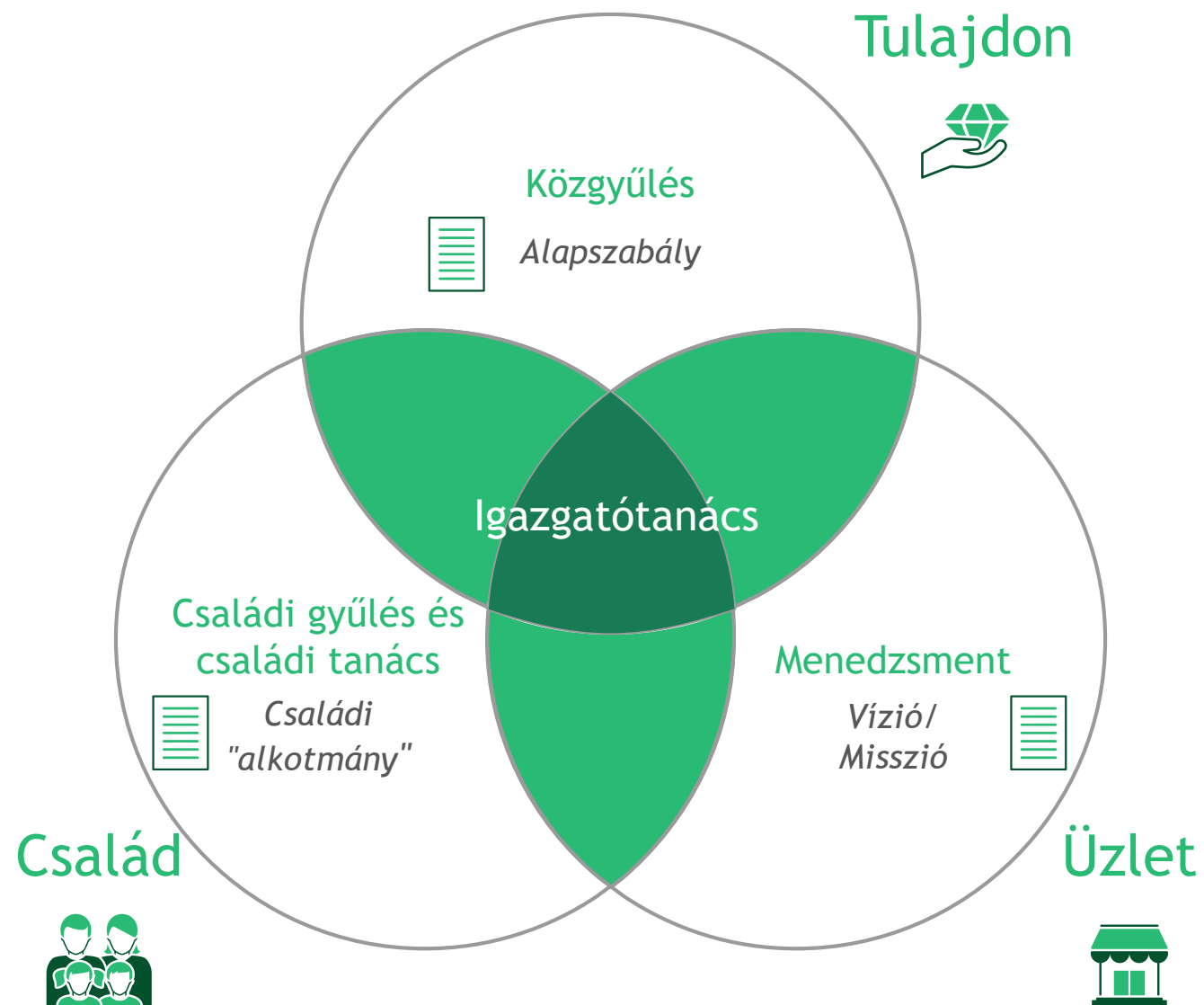
A családtagok pénzügyileg a vállalkozás függőségébe kerülnek



Egy tiszta irányítási struktúrával csökkenthető az üzleti és a családi komplexitás kockázatai

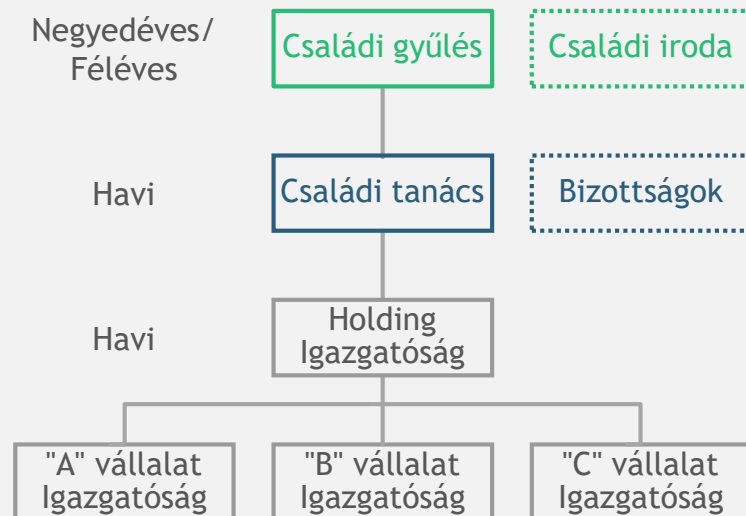


A három szerepkört világos szabályok szerint működő testületek jelenítik meg



A megfelelő irányítási struktúra elkülöníti a családi-, a tulajdonosi- és az üzletirányítási szerepeket

Tipikus irányítási struktúra



Családi fókusz

- Családi vízió
- Családi kohézió és konfliktuskezelés
- Döntéshozatal
- Családi "alkotmány" őre

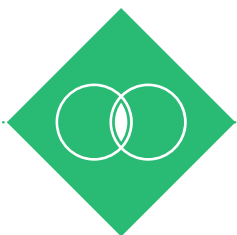
Család-üzlet interfész

- Családi és üzleti vízió összhangja
- Etikai normák
- Utódlás
- Család-menedzsment kapcsolat
- Csoport szintű status-quo felülvizsgálata

Üzletirányítás

- Objektivitás a döntéshozatalban
- Status-quo felülvizsgálata a vállalatok szintjén
- Vállalati vízió/stratégia/működés

Az irányítási struktúra része a kollektív családi vagyont kezelő és szolgáltatásokat nyújtó **családi iroda**



Működési terület

A családtagok biztonsági hálója -
célzott felhasználás

- Befektetések kezelése
- **Üzleti támogatás** - részvény visszavásárlás, adó, jogi és befektetési szolgáltatások
- **Közösségi szolgáltatások** - családi események, rendezvények, lakhatás, közlekedés, biztonság
- **Személyes szükségletek** - képzés, induló tőke, egyéb pénzügyi támogatás



Pénzügyi forrás

Tőkejövedelmek bizonyos hányada

- Osztalék, kamat, bérleti díjak
- Összegét a családi tanács határozza meg



Döntéshozatal

Családi tanács a fő döntéshozó

- Célösszeg és az alap befektetési politikája
- Folyósítási kritériumok
- Folyósításokról döntéshozatal

Többféle iroda modellt alkalmaznak a tulajdonos családok

Érettség



A család a közvetlen vállalatvezető

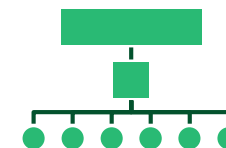


Differenciált családi részvétel a vezetésben



Befektető család

Családi befektető
(pl. Haniel)

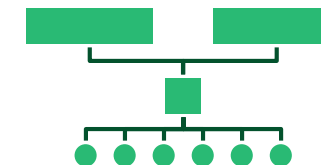


- Család
- Családi vállalat
- Családi iroda
- Befektetés
- Tőzsdén jegyzett alap

Különálló CSI
(pl. Gates)

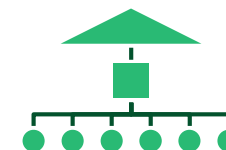


Közös CSI
(pl. Rockefeller)



Külső CSI

Tőzsdei befektető
(pl. Wendel)



1. Családi iroda
Forrás: BCG elemzés



**Egy sikeres példa -
ahogy a Quandt család irányítja a BMW-t**



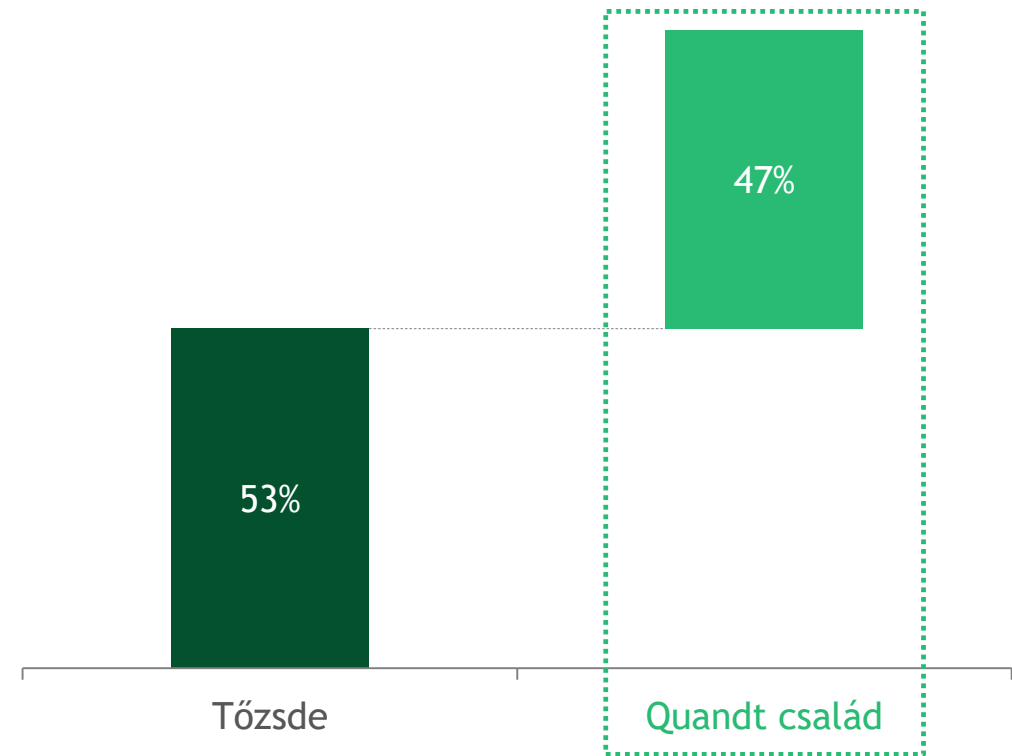
A Quandt család nehéz helyzetben lévő céget vett át 1959-ben





47%-os
tulajdonrészrel
irányítják a
vállalatot

A BMW tulajdonosi struktúrája



A céget szakemberek vezetik, de a család a bizottságokon keresztül aktívan irányít

Elnöki bizottság

- Igazgatósági agenda
- Téma szponzorok koordinálása



HR bizottság

- Kinevezések, előléptetések, ösztönzés
- Teljeskörű szavazás a döntések során



Audit bizottság

- Pénzügy és kockázatkezelés
- Negyedéves riportok
- Auditor kiválasztása



Egyeztető bizottság

- Kiemelt vitás ügyek egyeztetése



Jelölő bizottság

- A Board képességmátrix revidálása, igazgatók összetételének alakítása



Az irányítási modell
lényeges eleme a
menedzsment
középtávra fókuszáló
ösztönzése



Középtávú célok

- 3 éves pénzügyi célok
- Kvalitatív KPI-ok
innováció, piaci pozíció,
ügyfélközponúság, diverzitás,
társadalmi felelősségvállalás



Ösztönzők

- Magas változó
kompenzáció
akár x1,8 alapbér
- Vállalati jövedelem
és egyéni
teljesítmény alapján



A Quandt családban 3 fő feltétele van a tulajdonosi szerep betöltésének

Feltételek



Életkor > 30 év



30 éves 1996-ban

30 éves 1992-ben



Pénzügyi képzettség



Universität Karlsruhe

University of Birmingham
MBA Lausanne-ban



Releváns külső munkatapasztalat

- 2 idegen országban
- Két előléptetéssel
- A családi (álnéven!) és külső vállalatnál egyaránt



BCG

Datacard

Y&R

Hubert
Burda
Media





Milyen kérdésekre ad választ a stratégia?

Mit nevezünk vállalati stratégiának röviden?

Egyértelmű **versenyelőnyök** alkalmazása, amellyel...



...az ügyfeleket
elégedettséggel



...és a versenytársakat
frusztrációval töltjük el,



...miközben növeljük
a cég értékét

A stratégia szerepe fontos - a kétszámjegyű növekedést elérő családi cégek nagyobb hangsúlyt fektetnek a tudatos tervezésre



84%

határozott meg tiszta értékeket és célokat

(szemben a lassabban növekvő vállalatok 76%-ával)

55%

rendelkezik dokumentált, részletes stratégiai tervvel

(szemben a lassabban növekvő vállalatok 46%-ával)

63%

tervez jelentős lépéseket a digitális képességek építése irányába

(szemben a lassabban növekvő vállalatok 54%-ával)

Mely dimenziók mentén fogalmazzuk meg a stratégiát?



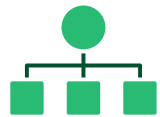
Vízió és célok



Portfólió stratégia



Növekedési stratégia



A tulajdonlás
stratégiája



Tőkeallokáció



Finanszírozási
stratégia



Üzletágak önálló stratégiái

Hogyan fogalmazzuk meg a stratégiánkat?

Példa: Where to Play? How to win?



Where to play?

Review and define where to play and where not to play

- What are the relevant geographies?
- Who are the relevant customers, segments?
- What are other options for our customers? Who are relevant competitors?



How to win?

Define what to offer on selected markets / for customers / segments

- What is our value proposition for our customers? Why do they choose us?
- What are our exact product / service offering?
- What is the target customer experience?

Define core pillars of a successful strategy to win on identified areas

- What will make us successful? What are the key priorities we need to focus on to achieve our target?
- What are the must-win battles?

Assess organizational / operational implications beyond commercial

- Do we have the right organizational setup? The right number of people with the right skills?
- Do we have the required support behind (eg. Operations, IT, etc)?



How to get there?

Summarize findings into a comprehensive strategy and implementation roadmap

- What are the key steps needed and in what timing?
- How do we measure success?



Miben más a családi vállalatok stratégiai megközelítése?

A családi vállalkozások különösen ügyelnek a takarékosagra



"Szeretem az ablakon keresztül dobálni a pénzt. De kívülről befelé!"

- Jean-Louis Dumas, former Hermès CEO

Gondosan fektetik be tőkéjüket



“A legkönnyebben megkeresett pénz, amit nem költünk el.”

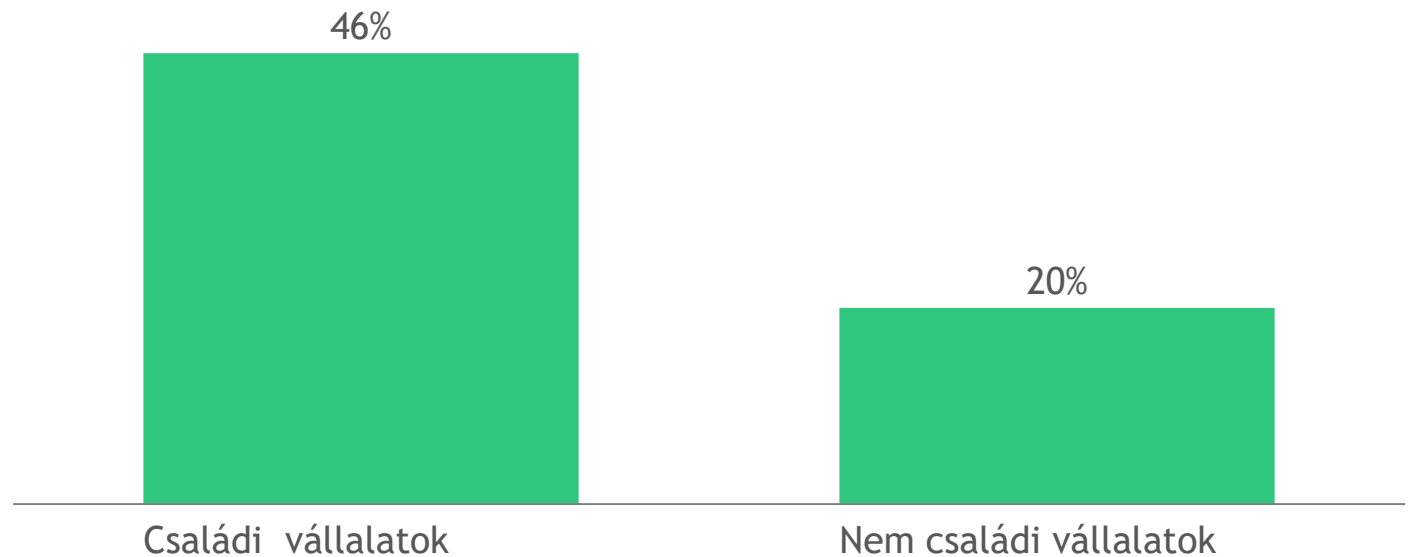
- CEO, nemzetközi agrár-ipari családi vállalkozás

“Van egy egyszerű szabályunk. Nem költünk többet annál, mint amennyit megkeresünk. Inkább kevesebbet, hogy félre tudjunk tenni a nehéz időkre...”

- CEO, nemzetközi gépipari családi vállalkozás

Kockázataikat diverzifikációval csökkentik

Diverzifikált cégek aránya (Diverzifikációs index¹ < 75%)



“A diverzifikáció eszköz számunkra, hogy nagyobb biztonságban tudjuk a család vagyonát”

- CEO, családi tulajdonú ipari konglomerátum

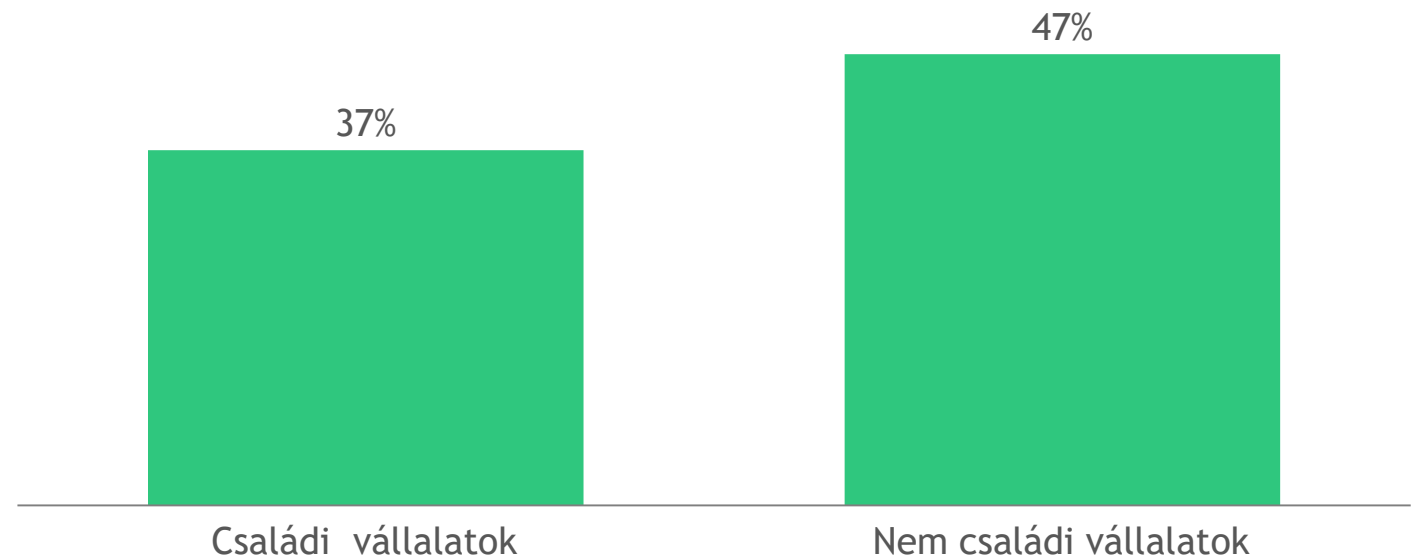
1. A diverzifikációs index a vállalatok iparágakon átívelő diverzifikációját méri, 25%-tól (egyenletes bevétel megoszlás az iparágak között) 100%-ig terjed (minden bevétel egy iparágból származik)
Megjegyzés: 149 családi- és 138 nem családi vállalat alapján; Francio. USA, Kanada, Spanyolo., Portugália, Olasz., Mexikó 34
Forrás: Thomson Financial, BCG elemzés

Általában kevesebb hitellel működnek

“Az emberek azt gondolják gazdagok és bátrak vagyunk. Valójában gyávák vagyunk - a pénzt a vállalatban hagyjuk, nehogy túlságosan függésbe kerüljünk a bankoktól.”

- *felsővezető, francia családi tulajdonú vállalat*

Átlagos tőkeáttétel (%)



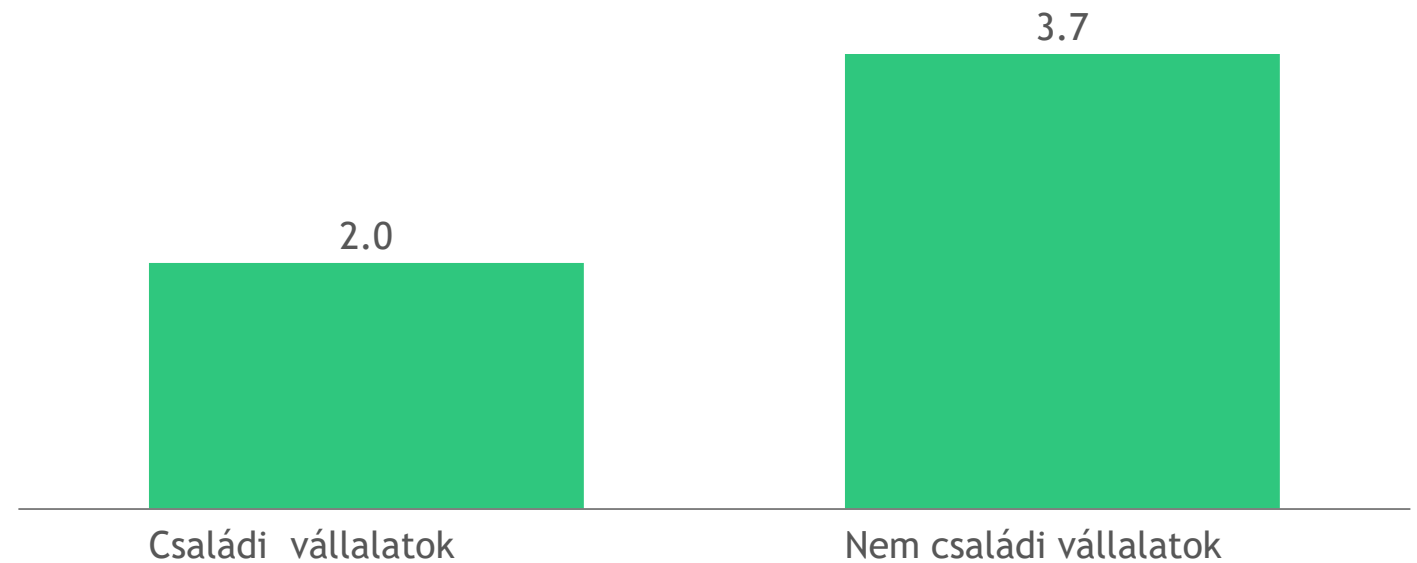
Megjegyzés: 149 családi- és 138 nem családi vállalat alapján; Francio. USA, Kanada, Spanyolo., Portugália, Olaszo., Mexikó
Forrás: Thomson Financial, BCG elemzés

Óvatosabbak az akvizíciós terjeszkedésben

“Nem szeretjük a nagy akvizíciókat. Komoly integrációs kockázattal járnak, és ami még fontosabb, átalakítják vállalatunk szövetét és kultúráját”

- HR igazgató, családi vállalat, luxus ipar

Akvirált vállalatok forgalma / összes forgalom (%)



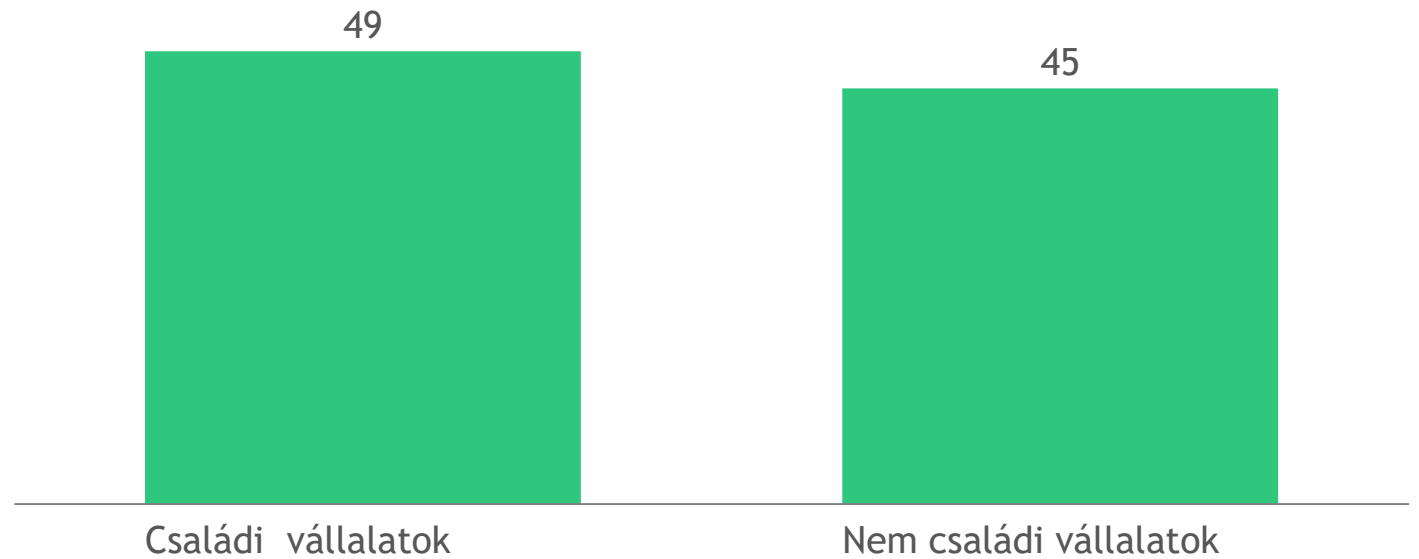
Megjegyzés: 149 családi- és 138 nem családi vállalat alapján; Francio. USA, Kanada, Spanyolo., Portugália, Olaszó., Mexikó
Forrás: Thomson Financial, BCG elemzés

Organikus növekedésüket külföldi expanzióval valósítják meg

“Elfogadtuk 20 éven keresztül a veszteségeket az USA piacán. De kitartásunk nélkül ma nem lennénk globális piacvezetők”

- *felsővezető, globális FMCG családi vállalat*

Külföldi piacokról származó bevétel aránya (%)



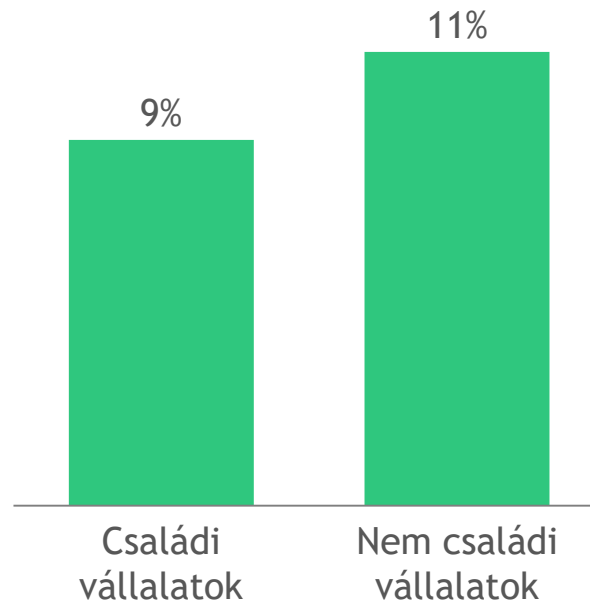
Megjegyzés: 149 családi- és 138 nem családi vállalat alapján; Francio, USA, Kanada, Spanyolo., Portugália, Olaszó., Mexikó
Forrás: Thomson Financial, BCG elemzés

Alkalmazottaik fejlődésére nagy hangsúlyt fektetnek

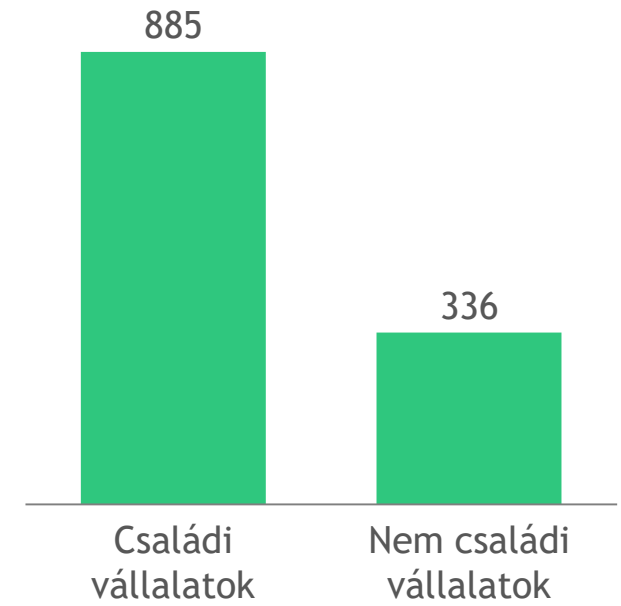
“Lehet, hogy nem nálunk vannak a legnagyobb koponyák, de ezek a srácok jobban értenek a munkájukhoz, mint bárki más. Válsághelyzetben pedig azonnal csapatként fognak reagálni”

- CEO, családi tulajdonú ipari konglomerátum

Éves fluktuáció



Tréning kiadások
(EUR/alkalmazott)

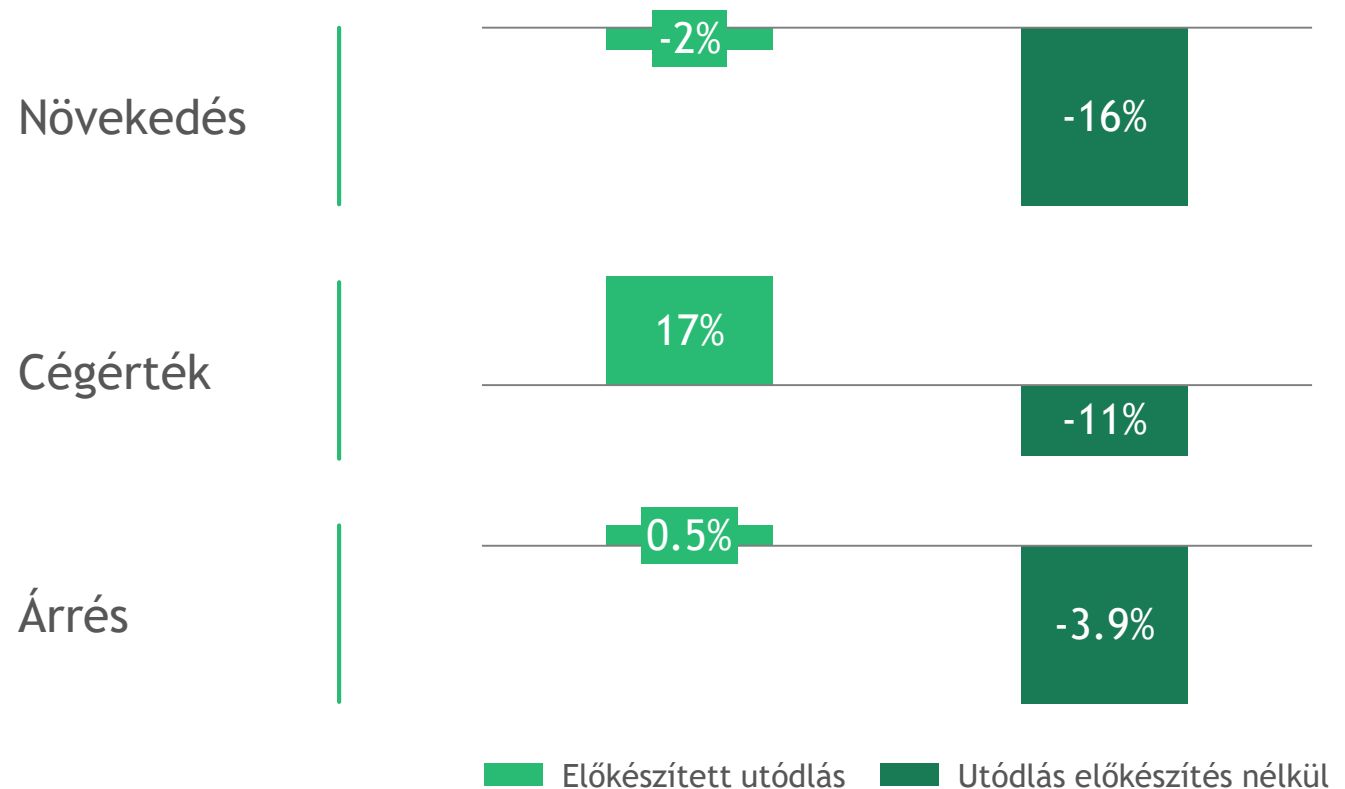


Megjegyzés: 149 családi- és 138 nem családi vállalat alapján; Francio, USA, Kanada, Spanyolo., Portugália, Olaszo., Mexikó
Forrás: Thomson Financial, BCG elemzés



Találkoznak az utódlás stratégiai jellegű kihívásaival, mely megfelelő előkészítés nélkül értéket rombol

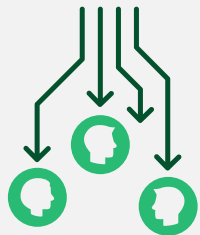
Relatív változások az utódlást követő két évben



Forrás: BCG elemzés több, mint 200 utódlási folyamatról 1995-2014 között



Előfeltételek



Utódlási folyamat

A sikeres utódlások két fázisa 10 alapelvet követ

- 1. Korán elkezdik**
A bizonytalan kimenetekre scenáriókkal készülnek
- 2. Rögzítik az elveket**
Az alapelvek biztosítanak keretet a specifikus döntésekhez
- 3. Megértik az ambíciókat**
Az egyéni és a kollektív ambíciókat egyaránt figyelembe veszik
- 4. Tisztán a vállalat érdekeit nézik**
A család és a vállalat érdekeit között külön megfogalmazzák
- 5. Az utódot felkészítik**
Karrier fejlesztéssel megegyező folyamatot alkalmaznak
- 6. Egyértelmű és objektív kiválasztást alkalmaznak!**
Transzparens kiválasztási folyamat, kritériumok és döntéshozatal
- 7. Kreatív egyensúly az üzleti és a személyes szempontok között**
A családtagok számos szerepkörben vehetnek részt az üzleti tevékenységekben
- 8. Fokozatos átadással építenek hitelességet**
Az utód különböző szerepek betöltése után ér fel a legfelső vezetői posztra
- 9. A korábbi vezető átadja posztját, de nem tűnik el**
A visszavonuló vezető az utód rendelkezésére áll, gyakran formális pozícióban
- 10. Megnyerik az alkalmazott menedzserek támogatását**
Az utódnak szüksége van egy erős és támogató vezetői team-re



**Egy sikeres stratégia példája -
(bal)szerencse és tudatosság**

Ole Kirk Christiansen, dán asztalos 1916-ban megalapította saját műhelyét

Az első műhely leégett, de Christiansen egy nagyobb műhellyel újrakezdte...



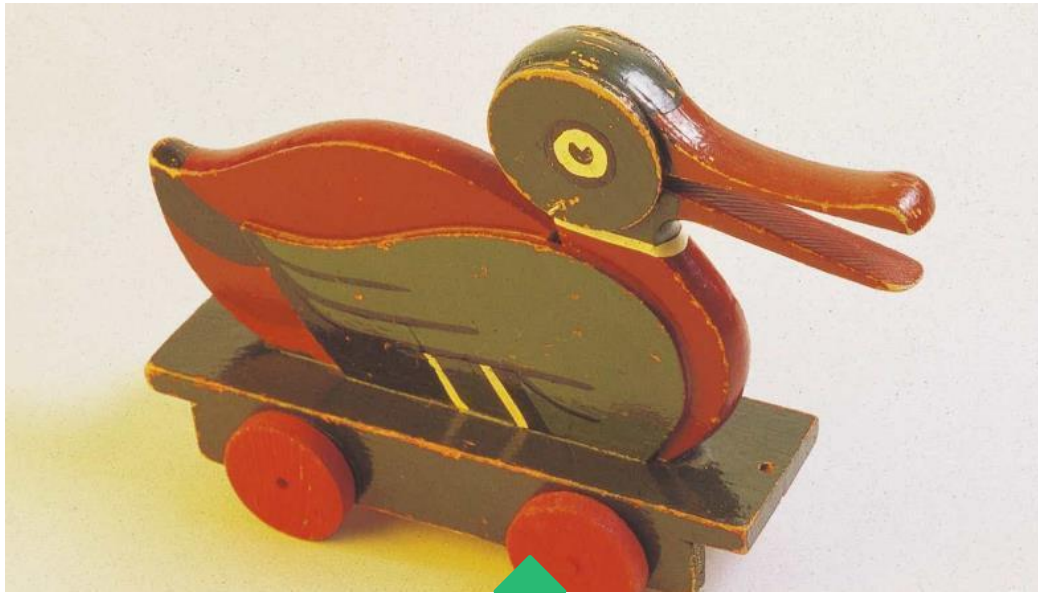
...1929-ben a gazdasági válság újra nagy próbatétel elé állította



...melyre **stratégia**váltással válaszolt - bútorgyártás helyett kisösszegű termékek, főleg fajátékok

A kezdeti nehézségeket legyőzte a fajtátékok iránti szenvedélye

Kitartott a profilváltás és a minőség mellett...

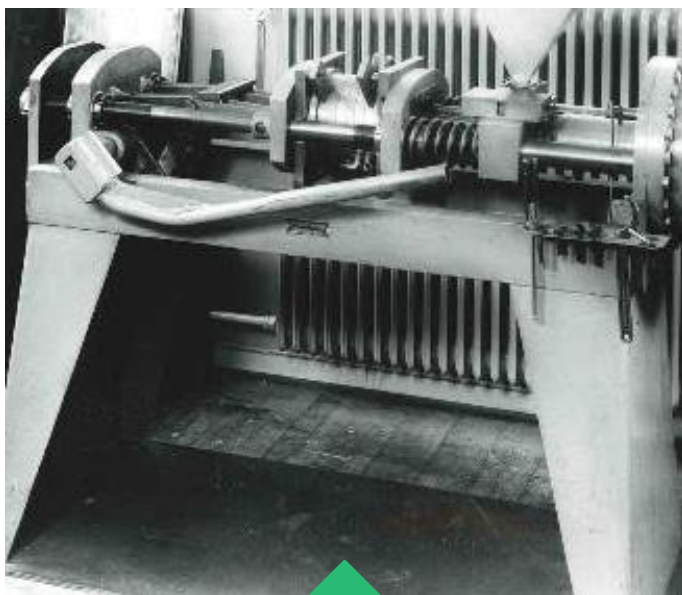


...melyet az üzem új nevével is megerősített - "leg godt" azaz "játssz jól"



Két újabb tűzesetben porig égett az üzem, de a katasztrófák megújulást eredményeztek

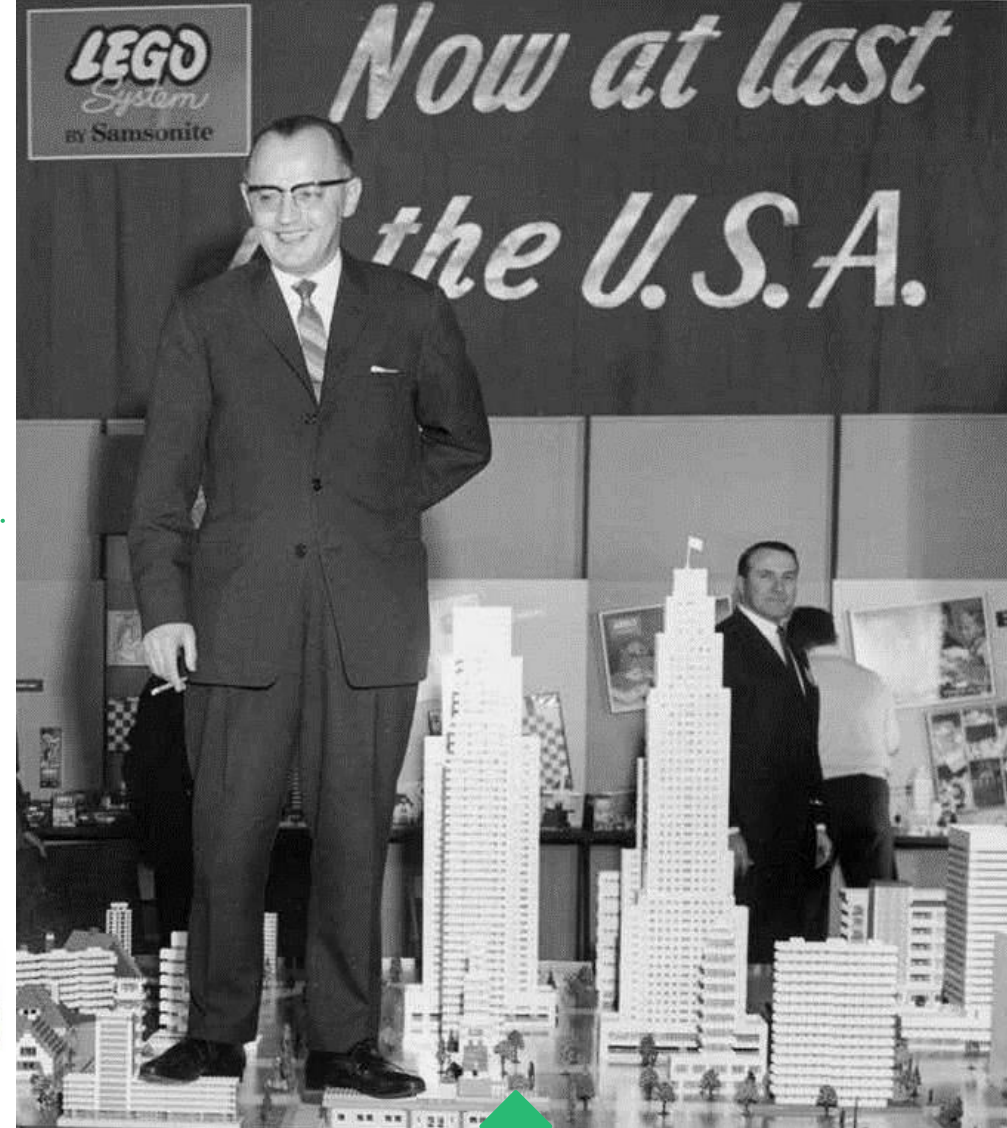
1946-ban megvásárolta Dánia első műanyagformázó gépét...



...és elkezdte gyártani később világhírű termékét¹



1. A Kiddicraft brit gyártó alapötletét továbbfejlesztve.



...majd megszűnt a fajtékok gyártása, hangsúly a "LEGO System of Play" koncepción és a külföldi terjeszkedésen



1963-ban Godtfred Kirk Christiansen megfogalmazza a termék 10 karakterét

1

Korlátlan játék
potenciál

2

Fiúknak és
lányoknak

3

Minden
korosztálynak

4

Egész évben

5

Egészséges,
csöndes játék

6

Hosszú órákra

7

Fejlesztés,
képzelőerő,
kreativitás

8

Több LEGO,
nagyobb érték

9

Extra készletek

10

Minőség minden
részletben

A sikerek ellenére a világos stratégiát követő megújulás folytatódik



1968

Legoland
Billund



1969

DUPLO



2001

LEGO BIONICLE
+
PC and
Nintendo game



2010

LEGO Universe
online játék



2014

LEGO Movie

A Lego legutóbb 2018-ban fogalmazta újra növekedési stratégiáját



Játék élmény

- Fizikai és digitális élmény egyszerre
- Lego Hidden Side - virtuális valóság és építés
- Lego BOOST - Kódolás és robot technika 7 éves kortól



Vásárlás élmény

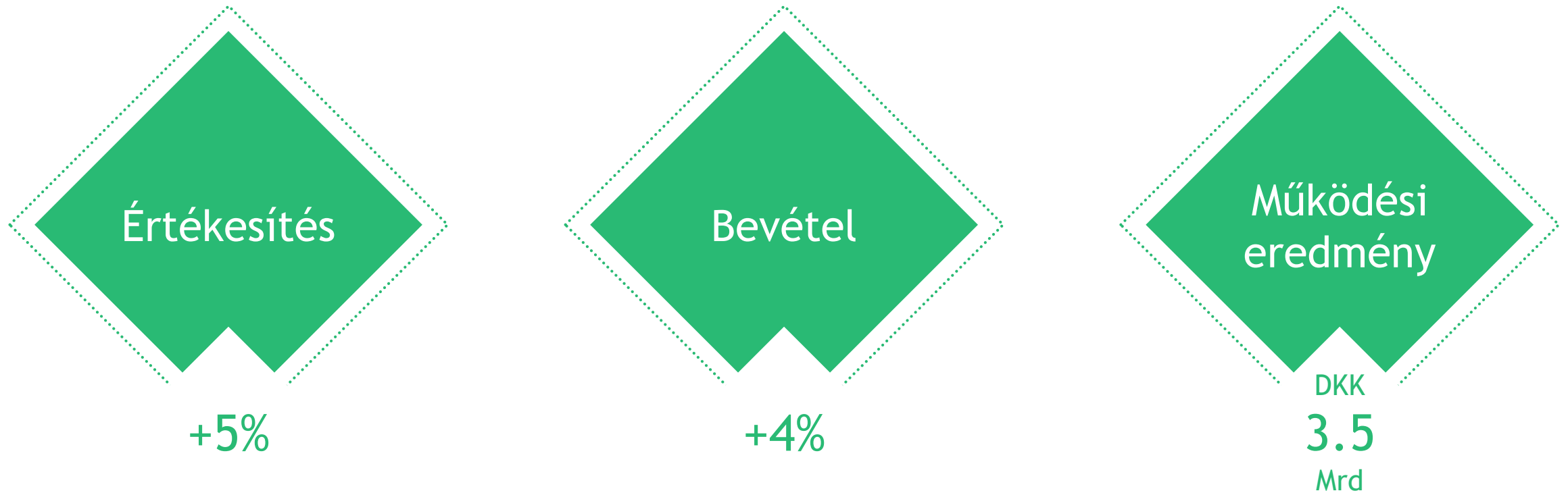
- 590 + Lego shop
- Innovatív e-commerce platform
- Kölcsönösen előnyös ügyfél partnerségek



Új piacok

- 140+ Lego store Kínában
- Lego iroda Mumbai-ban

Az első eredmények visszaigazolták a tudatos cselekvést



Köszönöm a figyelmet!



BOSTON
CONSULTING
GROUP



Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



bcg.com