

HAGYOMÁNY ÉS HATÉKONYSÁG – NÖVEKEDÉS HÁROM GENERÁCIÓN ÁT

Szennay Áron

Szennay Áron, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest LAB
Vállalkozásfejlesztési Iroda, szennay.aron@uni-bge.hu

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7_6

◀ BEVEZETÉS

A Schiller Autó Család egy 100% családi tulajdonban levő, magyarországi székhelyű autókereskedő, illetve autós szolgáltatásokat nyújtó lévő cégcsoport. A cégcsoport számos vállalkozásból áll, amelyek között vannak újautó márkakereskedéshez tartozó ügynevezett projektcégek, használtautó kereskedés, autókölcsönző, valamint az ingatlanokat, illetve az üzletrészek egy részét tulajdonló vagy kezelő is. A családi vállalkozás elsősorban Magyarországon, azon belül is Budapesten aktív, de van egy, a bécsi reptér mellett üzemelő autókölcsönző vállalkozásuk is.

A vállalkozásnál már lezajlott egy generációváltás, 2019-ben mind a többségi tulajdonrész, mind az ügyvezetés az alapító Schiller Péter fiánál, Schiller Gábor kezében van. Péter, a cégcsoport alapítója már visszavonult a mindennapi üzlettől, 2019-ben már csak legfeljebb látogatóként jelenik meg a vállalkozás székhelyén. Ha szükségesnek látja, akkor azonban továbbra is ad üzleti tanácsokat a fiának, valamint a 2016 óta a családi vállalkozásban hivatalosan is megjelenő unokájának, Márknak.

Ugyan az üzlet jól megy és – néhány, hasonlóan családi tulajdonban lévő autós cégcsoporttal ellentétben – a következő generációváltás is jól halad, Gábor gondolatait mégsem a hobbi, a vitorlázás szövi át. Az autóipar jelentős változás előtt áll. A 2017-ben kirobbant dízelbotrány ugyan már elült és kezd visszatérni a modern dízelautók iránti bizalom, de sorra érkeznek a hírek a belsőégésű motorral szerelt autók gyártásának kivezetési terveiről, városi behajtási tilalmakról és egyéb

környezetvédelmi aggályokról, amelyek érzékenyen érinthetik a keresletet. A gyártók a megnövekedett K+F költségeiket ellensúlyozandó pedig olyan értékesítési modelleken dolgoznak, amelyek az értékláncból kevesebbet hagynának a kereskedőknél. Ugyan a vezetés korábban is nagy hangsúlyt fektetett a hatékonyság javítására, a jövedelmezőség fenntartása a hatékonyság további javítását követeli, amelyet a cégcsoport organikus növekedését tükröző, sok telephelyet fenntartó struktúra nem feltétlen támogat.

◀ A CÉG TÖRTÉNETE

A Schiller család tradicionális kereskedő-, illetve vállalkozócsalád, már az alapító apja is üzletet működtetett Budapesten a Rákóczi úton. Az autós vállalkozást Péter alapította 1980-ban, a kiadható iparendelékek korlátozott száma következtében eredetileg gumis műhelyként. A tevékenységi kör előbb 1983-ban márkafüggetlen autószer vízzel, majd 1988-ban használtautó teleppel bővült.

A következő fejlődési lehetőséget a rendszerváltás jelentette. 1989-ben híre ment, hogy az Opel gyárat tervez építeni Magyarországon és kereskedésekhez keres franchise partnereket. Péter felvette a kapcsolatot az Opel képviselővel, majd az 1996-ban USA-ba emigrált rokonok támogatásával és kemény munkával 1991. áprilisában, az Opel 12. magyarországi szerződött partnereként megnyílt az Opel kereskedés. Ugyancsak ebben az évben csatlakozik autószerelőként a családi céghez az alapító fia, Gábor is.

A családi cég a következő években is folyamatosan növekedett. Ezt tükrözi Gábor professzionális menedzsment kiépítésére vonatkozó törekvése is, hisz elmondása alapján egy bizonyos méret felett az autokratikus vezetési modell már nem teszi lehetővé további növekedést². Az Opeleket kezdetben egy murvával felszórt udvaron árulták, a Váci úton épített új szalon csak 1994-ben nyílt meg, amelyet két év múlva nagyobb javítóüzemmel bővítettek. 2002-től Skodákat, 2003-tól pedig Toyotákat is forgalmaznak, közben pedig folyamatosan fejlesztik a szervizkapacitásokat is. A növekedés a gazdasági válság alatt sem állt meg, sőt, válságállóbb autós tevékenységek, előbb 2007-ben az autók rövid- és hosszútávú bérbeadásával, majd 2009-ben Fiat haszongépjármű kereskedés került a portfólióba. Az eset által érintett időszakban utolsóként 2018-ban a Renault és a Dacia kereskedés nyitott meg.

A további bővülésre való szándékra utal, hogy Péter a 2010-es évek első felében ugyan már nem ügyvezetői minőségben, de vételi ajánlatot tett egy nagyobb, 8 hektáros barnamezős területre. Ez a terület ugyanakkor 2019-ig kihasználatlan maradt – bár az értéke az elhelyezkedéséből és az ingatlanpiaci trendekből adódóan folyamatosan nőtt, így akár az egyszerű továbbértékesítése is jelentős nyereséget jelenthetne.

² A gondolat forrása a Schiller Gáborral 2022. július 8-án készített interjú.

◀ A CSALÁD RÉSZVÉTELE A VÁLLALKOZÁSBAN ÉS A GENERÁCIÓVÁLTÁSOK

A cég nyilvánosan elérhető története alapján az első évtizedekben a vállalkozásban való aktív családi részvétel az alapítóra, Péterre, valamint fiára, a későbbi utódra, Gáborra korlátozódott. Ugyan Péter felesége, Éva 2019-ben is rendelkezik tulajdonrészrel a cégcsoportban, tevékenysége csupán a tulajdonlásra terjedt ki, mindvégig csendestársként viselkedett, vagyis sem a napi munkába, sem a stratégiai döntésekbe nem szólt bele.

A cég történetében az első generációváltás 2006-ban kezdődött. Az utód kiválasztása ebben az esetben viszonylag egyértelmű volt, hisz Gábor ekkor már másfél évtizede a vállalkozásban dolgozott, ahol a kezdeti autószerelői pozíciójából kiindulva egyre magasabbra jutva nagyon jól megismerte azt. Az utódlásra való felkészülés során emellett Gábor számos menedzsment képzésen is részt vett. Gábor felismerte, hogy fenntartható üzleti siker a tulajdonos-alapító-ügyvezető által vezetett autós vállalkozások professzionálisan működő cégcsoporttá való átalakítását igényli. Ennek megfelelően az ügyvezetői pozíciót úgy vállalta csak el, hogy két középvezetőt, egy kontrollert és egy HR-est vett maga mellé, hogy jobban átlássa a cégcsoport működését.

A generációváltás ugyanakkor nem zajlott zökkenőmentesen, amelyet elsősorban az alapító és az utód eltérő vezetési stílusa okozott. Míg Péter a hagyományos, egyszemélyi vezetést preferálta, Gábor úgy látta, hogy a cégcsoport mérete már ezt nem teszi lehetővé, a hatékony működés kulcsa a professzionalizálódás. Fontos ugyanakkor hozzátenni, hogy a család vállalkozásban aktív tagjai abban mindenkor egyetértettek, hogy „nem a saját pénztárcájuk ellenségei”, vagyis a gazdasági racionalitást tekintik elsődleges szempontnak.

Gábor gyermekei közül 2019-ben csak a két legidősebb fiú, a 25 éves Márk és 23 éves öccse nagykorú. A cégben már dolgozó Márk tudatosan készült arra, hogy majd a családi cég harmadik generációs vezetője legyen. Ennek megfelelően a középiskolát követően a Közgazdasági Egyetemre jelentkezett, könyvtárát elsősorban menedzsment könyvek teszik ki, továbbá fiatal korától kezdve bekapcsolódik a vállalkozás életébe, legyen az recepció munka az osztrák telephelyen vagy akár az autók átadás előtti átrendezése az udvaron. 2019-ben Márk a cégcsoport marketingvezetője és a tervek szerint egyben a cég következő generációs vezetője is. A fiatalabb fiúgyermek egyelőre nem mutat különösebb érdeklődést a családi vállalkozás iránt, míg a két fiatalabb lány kiskorú.

◀ A CÉGCSOPORT ÉS AZ IPARÁG BEMUTATÁSA

A Schiller család több befektetéssel rendelkezik, azonban a Schiller Autó Család cégcsoport kizárólag az autós cégeket, illetve a kapcsolódó eszközöket, különösen az ingatlanvagyonot tartalmazza. A vállalkozáscsoport 2019-ben 12 vállalkozásból állt, amelyből 11 Magyarországon, azon belül is Budapesten, míg egy Ausztriában van bejegyezve. A magyarországi cégek közül négy ügynevezett projekt cég, ugyanis a gépjármű importőrök sokáig megkövetelték, hogy az

újautó kereskedések önálló jogi entitásként végezzék a tevékenységüket. A cégjegyzék alapján a cégcsoporthoz tartozó vállalkozások összesen 6 különböző magyarországi, illetve egy osztrák székhelyen működnek.

A vállalkozások együttes árbevétele 2017-ben 17,4, 2018-ban pedig 21,7 milliárd forintot tett ki, amely alapján az összesített adózás, kamatfizetés, illetve amortizáció előtti eredmény a két évben rendre 1,25, illetve 1,678 milliárd forintot tett ki³. A cégekben alkalmazottak létszáma alapján a cégcsoport nagyvállalatnak tekinthető. Finanszírozási tekintetben a vállalkozás – leginkább Péter örökségét követve – rendkívül konzervatív politikát folytat. Ennek megfelelően a cégcsoport a működését és növekedését rendre saját forrásból, visszaforgatott nyereségből finanszírozta. A tulajdonos család mindig ügyelt arra, hogy elkerülje az eladósodást, amire büszkék is.

A tevékenységi kör teljes egészében személygépkocsikhoz és kishaszongépjárművekhez kapcsolódik, ezen belül azonban többegymástól eltérő dinamikájú szegmens különíthető el:

- új személygépjármű értékesítés
- használt személygépjármű értékesítés
- új kishaszongépjármű értékesítés
- használt kishaszongépjármű értékesítés
- szerviz, beleértve a karambolos centrum szolgáltatásait is
- komplex szolgáltatások
 - flottafinanszírozás, autópark kezelés, tartós bérlet
 - flotta vásárlás, szerviz
 - bérautó szolgáltatás

A cégcsoport által forgalmazott márkák köre a gazdasági racionalitást tükrözi, vagyis egyaránt megtalálhatók benne gazdaságos (pl. Dacia), illetve a standard szegmenst jelentő márkák (pl. Opel, Renault, Skoda), ahogy a környezeti szempontokat is figyelembe vevő, számos hibrid modellt kínáló Toyota, vagy a gazdasági ciklusokra kevésbé érzékeny Fiat haszongépjárművek. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy a portfólióban nem jelenik meg a prémium szegmens.

Az újautók értékesítése esetén az árrés rendszerint alacsony, magasabb megtérülést a szervizelés mutat, míg az egyéb tevékenységek jövedelmezősége átlagosnak tekinthető. Ennek megfelelően a szerviz két okból is fontos a kereskedéseknek. Egyrészt az autótulajdonosok számára a karbantartás, javítás egyfajta kényszer, így gazdasági ciklustól független, rendszeres és tervezhető bevételt jelent. Másrészt a visszajáró szervizes ügyfelek ellensúlyozhatják az értékesítés alacsonyabb árrését. A Schiller Autó Család ennek megfelelően hagyományosan nagy hangsúlyt helyez a szerviz minőségére, amely hozzáállást jól mutatja Péter mondása, amely szerint „a hibás autójával hozzánk forduló ügyféllel ugyanolyan profizmussal kell foglalkozni, mintha egy családtagja került volna kórházba”.

Az autós piacon a verseny erősnek tekinthető. Egyrészt Budapesten több kereskedő is árul hasonló modelleket, ezáltal nehéz megkülönböztető versenyelőnyt létrehozni. Másrészt a

³ Forrás: <https://www.bet.hu/Kibocsatok/bet50/2020/bet50-vallalatok/schiller-auto-csalad> letöltve: 2024. 04. 09.

márkák egymással is versengenek, az új modellek jellemzőit a kereskedő érdemben nem tudja befolyásolni. A Schiller csoport esetén a portfólió megfelelően diverz, ami segít kisimítani a külső környezet változásának hatásait.

◀ A PROBLÉMÁK FELVETÉSE

A cégcsoport 2019-ben három kihívással szembesül egyszerre: (1) az iparág átalakulásával kapcsolatos bizonytalansággal, illetve az újautó értékesítésben bekövetkező esetleges modellváltással; (2) a meglévő szalonok importőrök által elvárt megújításának költségigényével; valamint (3) a második generációváltással.

A cégcsoport számára talán a legnagyobb kihívást a rendelkezésre álló hajtáslánc technológiák változása okozza. Ugyan a cégcsoport csoport által forgalmazott márkák esetén (is) elérhető mind a hibrid és a plug-in hibrid, mind az akkumulátoros elektromos hajtáslánc, a technológiai váltás az árak emelkedését okozza, ami szükségképp a kereslet átrendeződését fogja jelenteni. Ezt a hatást ugyanakkor valamelyest ellensúlyozhatja a használtautó kereskedés, hisz ezáltal az újautók piacáról kiszorulók számára is elérhető lehet a megbízható és megfizethető mobilitás. További kihívást jelent, hogy az elektromos modellek lényegesen kevesebb alkatrészt tartalmaznak, ami csökkenti az egyébként jövedelmezőnek tekinthető szerviztevékenység jelentőségét. Az elektromos autózással párhuzamosan az autók kereskedők számára potenciális kihívást jelenthet az értéklánc esetleges átalakítása is⁴. Ez a modellváltás azt jelenti, hogy a gyártók közvetlen értékesítésre állnak át, ahol a márkakereskedések lényegében átadópontokká válnak. A megoldás előnye, hogy a gyártó az értéklánc és ezáltal a profit nagyobb hányadát tartja magánál, ráadásul így kevesebb kereskedésre lesz szükség. Ugyanakkor ezzel a lépéssel a gyártó magára vállalja a készletezés és a logisztika valamennyi kockázatát, valamint a marketing költségeit is. A modellváltás ennek megfelelően folyamatosan a levegőben van, adott esetben zajlanak pilot projektek is, de az általános paradigmaváltást egyelőre bizonytalanság övezi.

A második jelentős kihívás ezzel szemben egyáltalán nem tekinthető bizonytalanságnak, hanem sokkal inkább jól menedzselhető feladatnak. Az importőrök részletesen definiálják az autók kereskedések paramétereit, beleértve egyebek mellett annak méretét, állapotot, berendezését. Az előírásoknak való megfelelés, azok változása jelentős beruházási igényt jelent a vállalkozások számára⁵. Ugyanakkor ez fejlesztés tervezhető, hisz a szerződések megfelelő időt hagynak a szükséges átalakításokra, ráadásul ezen változások valamennyi versenytársat hasonló módon érintenek. A cégcsoport számára e tekintetben a kihívást inkább az jelenti, hogy a szükséges átalakítások (1) egyszerre több szalont is érintenek, (2) egyes esetekben az épület állagmegóvása érdekében mélyebb beavatkozás is szükséges, ráadásul (3) az energiaárak várható emelkedése következtében energetikai fejlesztések megvalósítása is célszerű lehet.

⁴Ld. például [Az autók kereskedések jó része eltűnhet, folytatódik a drágulás - Világgazdaság \(vg.hu\)](#) (letöltve: 2024.07.10) vagy [A digitális kereskedelemre való átállás kereskedő szemszögből - Várkonyi Gábor Autóblog](#) (letöltve: 2024.07.10)

⁵Forrás: Schiller Gáborral 2022 július 8-án készített interjú.

A harmadik kihívást a generációváltás jelenti. 2019-ben Gábor gyermekei közül csak Márk, a kijelölt utód dolgozik a cégben, akinek nemcsak ambíciói vannak meg a cég folytatására, hanem hatékony és kompetens vezetőnek is bizonyult. Ugyan a generációváltás látszólag egyszerűen kezelhető, hisz Márk öccse nem kíván a cégben dolgozni, ez a jövőben változhat, aminek feltehetően édesapja is örülne⁶. Kérdés továbbá, hogy a két még kiskorú lánygyermek szeretne-e csatlakozni a céghez? Ennek megfelelően a generációváltás során három célnak kell együttesen megfelelni. Egyrészt a cégcsoport értékét a gazdasági ciklusok és iparági kihívások mellett is meg kell őrizni, hogy az méltányos értéket képviselhesen a négy örökös számára. Fontos lehet itt kiemelni, hogy mivel az örökösök vagyoni eszközökkel kapcsolatos tervei egyelőre nem ismertek, az is elképzelhető, hogy a közép-, illetve hosszútávon az üzletrészek egy részének piaci értékesítésére kerül sor, ami új, a családtagokétól adott esetben eltérő tulajdonosi elvárások megjelenésével is járhat. Másrészt mivel Márk vezetőként dolgozik a vállalkozásban, így aktívan részt vesz annak értékének növelésében is. Ez azt is jelenti, hogy részéről legitim igényként jelenhet meg, hogy az értéknövelő tevékenységéből kifolyólag az ő majdani tulajdonrésze a vállalkozásban részt nem vevő testvéreinél nagyobb legyen. Harmadrészt meg kell állapodni a családtagok vállalkozásban való munkavállalásának, illetve a vállalkozás jövedelmeiből való részesedésének feltételeiről.

◀ KÉRDÉSEK

- Tegyen javaslatot a családi vállalkozás kormányzási struktúrájára, amely garantálja a hosszú távú stabil működést, szem előtt tartva az örökösökkel szembeni igazságosság és a vállalkozás vezetőivel szembeni méltányosság elveit?
- Gyűjtse össze, hogy 2019-ben milyen kihívások álltak a cégcsoport előtt! A vállalkozás vezetői hogyan birkózhatnak meg ezekkel? Milyen megfontolások alapján milyen intézkedéseket javasolna?

◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- Csákné Filep, J. & Timár, G. (Eds.) (2022): Családi Vállalkozások Műhelykonferencia konferenciakötet. Budapesti Gazdasági Egyetem. https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2023/01/Csaladi_vallalkozasok_muhelykonferenciakotet_2022.pdf
- Csákné Filep, J. & Radácsi, L. (2020). Magyar mikro- és kisvállalkozások családívallalat-kormányzásának specialitásai. Vezetéstudomány, 51(12), 45–59. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.12.04>
- Csákné Filep, J., Kása, R., & Radácsi, L. (2018). Családívallalat-kormányzás – a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. Vezetéstudomány, 49(9), 46–56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>
- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring 'Socio-emotional Wealth' (SEW) in Family Business Succession. Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies, 4(1), 53–67. <https://doi.org/10.1177/2393957517749708>

⁶ Forrás: Schiller Gáborral 2021 január 13-án készített interjú.