



Intergenerational Succession in SMEs Transition  
INSIST

## Modul 1

# Stratégia családi vállalkozásoknak

Brian Jones

Leeds Beckett University

Leeds, 2016

Dr. Németh János Pál, Ivanyos János

Budapesti Gazdasági Egyetem

Budapest, 2016





## Tartalomjegyzék

Miről szól ez a modul? .....	3
A modul időbeosztása .....	5
Legfontosabb források a tanulás támogatásához .....	9
Értékelés .....	13
1. fejezet .....	16
2. fejezet .....	51
3. fejezet .....	71
4. fejezet .....	86





## Miről szól ez a modul?

### Modulvezetői bevezetés

A modul célja azoknak az ismereteknek az elsajátítása és azoknak az alapelveknek és elméleti alapoknak a megértése, amelyek meghatározzák a családi vállalkozások stratégiáit. A program előadásokat és feladatokra épülő szemináriumokat is tartalmaz.

Az előadásokat úgy terveztük, hogy szilárd alapokat nyújtsanak a legfontosabb stratégiai koncepciók és elméletek megértéséhez, és meghatározzák azokat a főbb stratégiai ismereteket, amelyeket a hallgatóknak el kell sajátítaniuk. A szemináriumok és a workshopok során el lehet mélyíteni a tudást, valamint az anyag megértését és alkalmazását. Az esettanulmányok, a csoportos munka és egyéb technikák célja annak biztosítása, mindenki alaposan megértse a stratégiát és annak a családi vállalkozásban történő alkalmazásához szükséges készségeket. Ahol szükséges, video és audio anyagokat is fogunk használni. Az órákon kívül a hallgatóknak a következő témákban kell olvasniuk és jegyzeteket készíteniük:

1. Az ajánlott esettanulmányok
2. Az ajánlott tankönyvek vonatkozó fejezetei
3. A szemináriumi füzet által javasolt további olvasmányok közül legalább egy újság vagy könyv
4. A szemináriumi füzet internetes feladatai között felsorolt legalább egy weboldal

A fenti tevékenységek elvégzése segíti a tanítást, a tanulást, és megkönnyíti a meghatározott munka elvégzését.

A szemináriumok és előadások anyagai, valamint egyéb anyagok elérhetők a Leeds Beckett University (LBU) MyBeckett oldalán angolul, melyet érdemes rendszeresen látogatni.

### A modulvezető elérhetőségei

**Dr Brian Jones** – Senior Lecturer

Leeds Business School, LBU, The Rose Bowl, Portland Gate, Leeds, LS1 3HB

E-mail: [b.t.jones@leedsbeckett.ac.uk](mailto:b.t.jones@leedsbeckett.ac.uk)

Tel: +44 113 8124632

### A modul céljai

A modul segítséget nyújt egy kis családi vállalkozás üzleti stratégiai perspektívájának kidolgozásához, és alapot biztosít a stratégiai szintű készségek, kompetenciák és a döntéshozási képesség továbbfejlesztéséhez és alkalmazásához. A kis családi vállalkozások üzemeltetőire fókuszál, arra, hogy hogyan alkalmazzák a stratégiát, az átvett





gyakorlatokat és milyen tevékenységekben vesznek részt a hatékony stratégia kidolgozása érdekében.

### A modul elsajátításának eredményei

A modul sikeres elvégzését követően a hallgatók a következőkre lesznek képesek:

1. tanulási eredmény: Kritikusan értékelik és alkalmazzák a stratégiai vezetés koncepcióit, eszközeit és technikáit egy kisméretű családi vállalkozási környezetben;
2. tanulási eredmény: Kritikusan elemzik és értékelik a stratégiai célok/szándékok és az üzemeltetés/erőforrások tervezése közötti kapcsolatot a stratégia sikeres megvalósítása tekintetében egy kisméretű családi vállalkozás kontextusában;
3. tanulási eredmény: Értékelik a kisméretű családi vállalkozások kulturális és politikai vonatkozásait, valamint az érintettekre és a társadalmi felelősségvállalásra gyakorolt hatásukat, és a stratégia megfogalmazásával, a jövőbeni gondolkodással és a stratégiai döntéshozási folyamattal kapcsolatos kérdéseket.

### A modul tanulási tevékenységei

Az oktatási és tanulási stratégia az LSB Posztgraduális Programját követi. Ezt számos módszerrel támogatjuk, például a következőkkel:

- Tanteremben tartott előadások és szemináriumok
- Hallgatók által tartott szemináriumok és konzultációk a saját kutatásaik alapján





## A modul időbeosztása

Hét	Előadás A	Előadás B	Szeminárium C	Szeminárium D	Olvasnivaló (angol nyelvű)	Irányított tanulás és további források (angol nyelvű)
1	Bevezetés a családi vállalkozások stratégiai kérdéseibe		Mi a stratégia?		O’Gorman, C. (2012) “Strategy and the small firm” in Carter, S. and Jones-Evans, D. (2012) Enterprise and Small Business, 3 <sup>rd</sup> edition, Pearson, pages 386-403	Institute for Family Business (IFB) (2014) “The UK Family Business Sector” An IFB Research Foundation Report, December 2014 <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1334/ifb-sector-report-2014-final-web-version.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1334/ifb-sector-report-2014-final-web-version.pdf</a>
2	Stratégiai környezet		Stratégiai környezet		Burns, P. (2011) Entrepreneurship and small business, 3 <sup>rd</sup> edition Palgrave Macmillan, pp. 291-293, 308-312	Institute for Family Business (IFB) (2008) “Family Business Management Perspectives: Succession” An IFB Research Foundation Report <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1593/ifb-succession-guide.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1593/ifb-succession-guide.pdf</a>
3	Stratégiai kutatás és információ-elemzés		Stratégiai kutatás és információ-elemzés		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp.53-57; 96-118	Institute for Family Business (IFB) (2012) “Sustainable Value Creation” An IFB Research Foundation Report, October 2012 <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1354/sustainable_value_creation_-_ifb_-_october_2012.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1354/sustainable_value_creation_-_ifb_-_october_2012.pdf</a>



4	Stratégia, stratégiai tervezés és a stratégia megvalósítása		Stratégia, stratégiai tervezés és a stratégia megvalósítása		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp. 164-188; 276-302; 314-381	Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2008) “Emotional Ownership: The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm”, An IFB Research Foundation Report <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional_ownership_final.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional_ownership_final.pdf</a>
5	Stratégiai csoportok, eszközök és gyakorlatok		Stratégiai csoportok, eszközök és gyakorlatok		Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2005) “Family Business Leadership Inquiry” An IFB Research Foundation Report, September 2005 <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1360/fbli_final.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1360/fbli_final.pdf</a>	Leach, P. (2012) “Family Councils: A Practical Guide” An IFB Research Foundation Report <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1594/ifb_family_council_guide_web_290615.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1594/ifb_family_council_guide_web_290615.pdf</a>
6	Stratégia és versenyképes teljesítményt – a kis-vállalkozások és a külső elemzés		Stratégia és versenyképes teljesítményt – a kis-vállalkozások és a külső elemzés		Family Business Network (FBN) (2007) “Family Businesses: Perspectives on Responsible Ownership”, A Family Business Network/ IFB Research Foundation Report <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1350/perspectivesonresponsibleownership.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1350/perspectivesonresponsibleownership.pdf</a>	Institute of Export <a href="http://www.export.org.uk">www.export.org.uk</a>  Institute of Purchasing and Supply <a href="http://www.cips.org">www.cips.org</a>





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

7	Erőforrások és tudás		Erőforrások és tudás		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp. 202-226; 397-419	Bacon, N., Hoque, K. and Siebert, S. (2013) “Family Business People Capital” An IFB Research Foundation Report, June 2013 <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1353/people_capital_report_june_2013.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1353/people_capital_report_june_2013.pdf</a>
8	A stratégia folyamata és gyakorlata		A stratégia folyamata és gyakorlata		Institute for Family Business (IFB) (2011) “Family Business Stewardship” An IFB Research Foundation Report, June 2011 <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1355/ifbstewardshipreport_final_version.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1355/ifbstewardshipreport_final_version.pdf</a>	UK Competition Commission <a href="http://www.mmc.gov.uk">www.mmc.gov.uk</a> UK Office of Fair Trading <a href="http://www.offt.gov.uk">www.offt.gov.uk</a>
9	Stratégiai döntéshozatal		Stratégiai döntéshozatal		Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2007) “Ready, Willing and Able? The Next Generation in Family Business” An IFB Research Foundation Report <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1358/ready-willing-and-able.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1358/ready-willing-and-able.pdf</a>	Direct Marketing Association <a href="http://www.the-dma.org">www.the-dma.org</a> Chartered Institute of Public Relations <a href="http://www.cipr.co.uk/">http://www.cipr.co.uk/</a> Advertising Standards Authority <a href="http://www.asa.org.uk">www.asa.org.uk</a>

A projektet az Európai Bizottság támogatta.  
A kiadványban (közleményben) megjelentek nem szükségszerűen tükrözik az Európai Bizottság nézeteit.



10	Nemzetközi és együttműködő stratégiák kisvállalkozásoknak a globalizáció összefüggésében		Nemzetközi és együttműködő stratégiák kisvállalkozásoknak a globalizáció összefüggésében		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp. 314-345; 360-381; 545-585	Breeze, B. (2009) "Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry" An IFB Research Foundation Report, June 2009 <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1356/natphilanthropists_final.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1356/natphilanthropists_final.pdf</a>
11	Határidős (prognózis) gondolkodás és gyakorlat		Határidős (prognózis) gondolkodás és gyakorlat		Drake, A. (2009) "Understanding Family Business: A Practical Guide for the Next Generation" An IFB Research Foundation Report <a href="http://www.ifb.org.uk/media/1351/nxg_ufb_final.pdf">http://www.ifb.org.uk/media/1351/nxg_ufb_final.pdf</a>	UK government's technology Foresight programme <a href="http://www.foresight.gov.uk">www.foresight.gov.uk</a>
12	Konzultációk		Konzultációk			
13	Áttekintés és Értékelés					
14	Áttekintés és Értékelés					





## Legfontosabb források a tanulás támogatásához

angol nyelvű irodalmak

### Könyvek

Burns, P. (2011) *Entrepreneurship and small business*, 3<sup>rd</sup> edition Palgrave Macmillan

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. and Ghoshal, S. (2013) *The Strategy Process*, 5<sup>th</sup> edition, Pearson

O’Gorman, C. (2012) “Strategy and the small firm” in Carter, S. and Jones-Evans, D. (2012) *Enterprise and Small Business*, 3<sup>rd</sup> edition, Pearson, pages 386-403

Paroutis, S., Heracleous, L., and Angwin, D. (2013) *Practising Strategy*, Sage

Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, South Western Cengage Learning

### Folyóiratok

British Journal of Management, Wiley

[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1467-8551](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1467-8551)

Journal of Management Studies, Wiley

[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1467-6486](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1467-6486)

### Cikkek

Barach, J.A., & Gantisky, J.B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2): 131-155.

Barnett, T., Long, R.G., and Marler, L.E. (2012) Vision and exchange in intr-family succession. Effects on procedural justice climate among non-family managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36 (6) 1207-1225

Basco, R. and Perez Rodriguez (2009) ‘Studying the family enterprise holistically: evidence for the integrated family and business systems’ in *Family Business Review* 22:1 pp.82-95

Bennedsen, M., Iria-Gonzalez, F. and Wolfenzon, D. (2010) The governance of family firms. In K.H. Baker and R. Anderson (Eds) *Corporate governance: A synthesis of theory, research and practice* (pp371-389) Hoboken. NJ. Wiley

Berrone, P., Criz, C. and Gomez-Mejia, L.R. (2012) Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279

BIS (2013) *Small Business Survey 2012. SME Employers: Focus of family businesses*. Department for Business Innovation and Skills. May 2013





- Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2012) Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm. *Family Business Review*, 25 (4), 374-390.
- Braun, M. R., and Latham, S. F. (2009). When the big "R" hits home: governance in family firms during economic recession. *Journal of Strategy and Management*, 2(2), pp120-44.
- Braidford et al (2014) Research into Family Business [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/313957/bis-14-699-research-into-family-businesses-bis-research-paper-172.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/313957/bis-14-699-research-into-family-businesses-bis-research-paper-172.pdf)
- Carney, M. (2005) Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265
- Chrisman, J.J., Steier, L.P. and Chua, J.H. (2008) 'Towards a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, pp. 935-947
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 555–575.
- Coutts (2010) Governance in the Family Business. Sharing Family business insights. London. Coutts.
- DeTienne DR and Chirico F (2013) Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(6), pp1297-1318
- Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4, 149–160.
- Drake, A. (2009) Understanding the Family Business. A Practical Guide for the Next Generation. London. Institute for Family Business.
- Fletcher, D. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues. United Kingdom. Report for KMU Forschung Austria.
- Gagné, M., Wrosch, C., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal readjustment capacities. *Family Business Review*, 24, 292–304.
- Gagne, M., Sharma, P. and Massis, A.D. (2014) The study of organizational behaviour in family business, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:5, 643-656.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1–25.
- Handler, W.C. (1991) Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management* 29(3): 21–32.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., and Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), pp1- 14.





Lansberg, I.S. (1988) 'The succession conspiracy' in Family Business Review, 1:2, pp.119-143.

Lansberg, I. (1999) Succeeding generations. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Longenecker, J.G. and Schoen, J.E. (1978) Management succession in family business. Journal of Small Business Management, 16 (3): 1-6.

Lumpkin, G.T., Steier, L. and Wright, M. (2011) 'Strategic entrepreneurship in family business', Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 5, No. 4, pp. 285-306

Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Harvard Business Press.

Miller, D. Steier, L. and Le Breton-Miller, I. (2003) Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. Journal of Business Venturing 18 (4): 513-531.

Mitchell, J.R., Hart, T.A., Valcea, S. and Townsend, D.M. (2009) Becoming the Boss: Discretion and Post-Succession Success in Family Firms. Entrepreneurship: Theory and Practice, 33 (6): 1201-1218.

Murray, B. (2003) The succession transition process: A longitudinal perspective. Family Business Review, 16 (1): 17-33.

PWC (2007) Making a difference. The Pricewaterhouse-Coopers Family Business Survey. 2007/8

Salvato, C., Chirico, F. and Sharma, P. (2010) A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. Entrepreneurship & Regional Development 22(3-4), pp321-48

Scholes, L., Westhead, P., and Burrows, A. (2008), Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 15 Iss 1 pp. 8 – 30 <http://dx.doi.org/10.1108/14626000810850829>

Wilson, N., Wright, M., and Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. Entrepreneurship Theory and Practice, 37(6), pp1369-89.

#### **Az Institute for Family Business (IFB) tanulmányai (év/dátum szerint)**

Astrachan, C.L., and Astrachan, J.H. (2015) "Family Business Branding: Leveraging Stakeholder Trust" An IFB Research Foundation Report, March 2015

<http://www.ifb.org.uk/media/1352/ifbrf-branding-report-final-web-version-1.pdf>

Bacon, N., Hoque, K. and Siebert, S. (2013) "Family Business People Capital" An IFB Research Foundation Report, June 2013

[http://www.ifb.org.uk/media/1353/people\\_capital\\_report\\_june\\_2013.pdf](http://www.ifb.org.uk/media/1353/people_capital_report_june_2013.pdf)





Institute for Family Business (IFB) (2014) “The UK Family Business Sector” An IFB Research Foundation Report, December 2014

<http://www.ifb.org.uk/media/1334/ifb-sector-report-2014-final-web-version.pdf>

Institute for Family Business (IFB) (2012) “Sustainable Value Creation” An IFB Research Foundation Report, October 2012

[http://www.ifb.org.uk/media/1354/sustainable\\_value\\_creation\\_-\\_ifb\\_-\\_october\\_2012.pdf](http://www.ifb.org.uk/media/1354/sustainable_value_creation_-_ifb_-_october_2012.pdf)

Leach, P. (2012) “Family Councils: A Practical Guide” An IFB Research Foundation Report

[http://www.ifb.org.uk/media/1594/ifb\\_family\\_council\\_guide\\_web\\_290615.pdf](http://www.ifb.org.uk/media/1594/ifb_family_council_guide_web_290615.pdf)

Institute for Family Business (IFB) (2011) “Family Business Stewardship” An IFB Research Foundation Report, June 2011

[http://www.ifb.org.uk/media/1355/ifbstewardshipreport\\_final\\_version.pdf](http://www.ifb.org.uk/media/1355/ifbstewardshipreport_final_version.pdf)

Drake, A. (2009) “Understanding Family Business: A Practical Guide for the Next Generation” An IFB Research Foundation Report

[http://www.ifb.org.uk/media/1351/nxg\\_ufb\\_final.pdf](http://www.ifb.org.uk/media/1351/nxg_ufb_final.pdf)

Breeze, B. (2009) “Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry” An IFB Research Foundation Report, June 2009

[http://www.ifb.org.uk/media/1356/natphilanthropists\\_final.pdf](http://www.ifb.org.uk/media/1356/natphilanthropists_final.pdf)

Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2008) “Emotional Ownership: The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm”, An IFB Research Foundation Report

[http://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional\\_ownership\\_final.pdf](http://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional_ownership_final.pdf)

Institute for Family Business (IFB) (2008) “Family Business Management Perspectives: Succession” An IFB Research Foundation Report

<http://www.ifb.org.uk/media/1593/ifb-succession-guide.pdf>

Family Business Network (FBN) (2007) “Family Businesses: Perspectives on Responsible Ownership”, A Family Business Network/ IFB Research Foundation Report

<http://www.ifb.org.uk/media/1350/perspectivesonresponsibleownership.pdf>

Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2007) “Ready, Willing and Able? The Next Generation in Family Business” An IFB Research Foundation Report

<http://www.ifb.org.uk/media/1358/ready-willing-and-able.pdf>

Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2005) “Family Business Leadership Inquiry” An IFB Research Foundation Report, September 2005

[http://www.ifb.org.uk/media/1360/fbli\\_final.pdf](http://www.ifb.org.uk/media/1360/fbli_final.pdf)





## Weboldalak

Institute for Family Business: <http://www.ifb.org.uk/>

Skills for Learning: <http://skillsforlearning.leedsmet.ac.uk/>

## Értékelés

### Az értékelés összefoglalása

Értékelési módszer:	Súlyozás:	Értékelés ideje:	Visszajelzési módszer:	Visszajelzés ideje:
1. Tanfolyami munka – egyéni	30%		Egyéni osztályzókönyv	
2. Tanfolyami munka – egyéni	70%		Egyéni osztályzókönyv	
Újra-értékelési módszer:	Súlyozás:	Értékelés ideje:	Visszajelzési módszer:	Visszajelzés ideje:
1. Egyéni	30%		Egyéni osztályzókönyv	
2. Egyéni	70%		Egyéni osztályzókönyv	

### Értékelési adatok

#### Tanfolyami munka

Modul címe	Családi vállalkozások stratégiája
Értékelés címe	
Egyén/Csoport	Egyén
Súlyozás	30%
Utolsó beadási dátum	Lásd az értékelés összefoglalását
Tanulási eredmények értékelése	1., 2. és 3. tanulási eredmények

Modul címe	Családi vállalkozások stratégiája
Értékelés címe	
Egyén/Csoport	Egyén
Súlyozás	70%



Utolsó beadási dátum	Lásd az értékelés összefoglalását
Tanulási eredmények értékelése	1., 2. és 3. tanulási eredmények

### A tanfolyamon végzett munka beadására vonatkozó utasítások a hallgatóknak

1) Ebben a modulban csak azokat a munkákat kell papír alapon benyújtani – például albumokat, portfóliókat, előrehaladásról készült aktákat, disszertációkat és posztereket –, amelyeket nem lehet on-line beadni.

A Feladatbenyújtási lapot MINDENKÉPPEN ki kell tölteni, és megfelelően csatolni kell a beadott munkához a megfelelő értékelési postafiókban (egyéb utasítás hiányában).

**Figyelem:** Az oktatók az Egyetem irányelveinek megfelelően kivizsgálják minden feltételezett csalást, plágiumot, ön-plágiumot, összejátszást és egyéb tisztességtelen gyakorlatot, melyet a benyújtást követően észlelnek. Az Egyetem szabályai szerint késedelmi díjat is felszámítanak.

### Konkrét utasítások a hallgatóknak:

#### Értékelési adatok

Az értékelési adatait és hozzá kapcsolódó osztályzatokat a kellő időben közzé tesszük.

#### Visszajelzés

Mit jelent a visszajelzés?

A visszajelzést sokféleképpen definiálhatjuk, de tudományos szempontból a visszajelzés olyan információ, észrevétel [szóbeli vagy írott], osztályzat vagy érdemjegy, amelyet a hallgató egy adott munkára kap, és amelynek célja annak jelzése, hogy az illető hogyan teljesített.

A munka lehet feladat, prezentáció [írott vagy tantermi], vázlat, konzultációhoz nyújtott input [tanteremben vagy máshol], javaslat, esettanulmány, poszter stb. Lehet értékelt munkadarab [tehát 'szummatív'], mely esetben az érte kapott osztályzat beleszámít a modulra kapott jegybe. Lehet 'formatív' munka is, amelynek az a célja, hogy segítséget nyújtson a tanulási folyamatban, mivel be lehet mutatni vele, hogy mennyire érti valaki az anyagot, vagy lehet vele gyakorolni és tapasztalatot szerezni. Ez utóbbi esetben az észrevételek [és ha vannak] az osztályzatok útmutatást adnak arról, hogy milyen szintet ért el a hallgató – a modulra kapott osztályzatba azonban nem számítanak bele.

A visszajelzésnek az a célja, hogy a hallgató meg tudja állapítani, hogy milyen szintet ért el, melyek azok a területek, ahol már biztos a tudása, és melyek azok, ahol még fejlődnie kell.

Az egyetem munkatársai többféle módon adhatnak visszajelzést. Tehetnek például hivatalos írásbeli észrevételeket egy adott munkához – ez történhet a dolgozat hátlapján vagy egy külön lapon is; tehetnek szóbeli észrevételeket személyes vagy csoportos





konzultáció során, vagy készíthetnek audio- vagy videofelvételt, amelyet később meg lehet hallgatni. Értékelhetnek szóban is – szemtől szembe, telefonon vagy az osztályban.

A visszajelzés lehet részletes – például egy írásbeli beadvány különböző pontjaira vonatkozó észrevételek – vagy pedig összefoglalás, amely átfogó véleményt tartalmaz. Lehet egy futó szóbeli megjegyzés is, amely óra alatt hangzik el. Igen ritka, amikor azt a címet adják neki, hogy „Visszajelzés” – a hallgatóknak figyelniük kell, és keresniük kell minden olyan információt, amely az oktatóktól érkezik a munkájukkal kapcsolatban. Lehet, hogy csak egy osztályzatot kapnak. Kaphatnak „általános” visszajelzést is – általában a hivatalos modul értékelésekhez. Ez általában olyan szempontokkal kapcsolatos, amelyek a legtöbb beadványt érintik, ezeket a hallgatóknak el kell olvasniuk, és ki kell válogatniuk belőle azokat az észrevételeket, amelyek rájuk vonatkozhatnak. Az oktatótól lehet további visszajelzéseket is kérni, de aki ezt teszi, annak biztosnak kell lennie abban, hogy minden eredeti észrevételt beszerzett és elolvasott. Az oktatók általában teljesítik ezt a kérést, de előfordulhat, hogy nem áll módjukban. Azt sem szabad elfelejteni, hogy a visszajelzésnek nem az a célja, hogy az oktatók „indokolják” az adott osztályzatot.

A többi hallgatótól is kaphatunk visszajelzést – tantermi megbeszéléseken, csoportos munkában, ha megkérünk valakit, hogy olvassa el a munkánkat és véleményezze. Ne felejtse el, hogy [általában] nem kell versenyeznie a többi hallgatóval, inkább [nagyjából] objektív normák szerint ítélik meg a munkáját. Érdemes tehát együttműködni más hallgatókkal, és segíteni egymásnak. [Arra kell csak figyelni, hogy ne kövessünk el plágiumot – tehát ne adjuk be más munkáját a sajátunkként]. Ha tehát Ön egy barátjával együtt elolvassa, megbeszéli vagy véleményezi egymás esszéit – azzal a céllal, hogy tanuljanak egymástól, majd átírják a dolgozatokat, az rendben van – arra kell csak ügyelni, hogy mindenki önállóan írja át, és ne ugyanazokat a kifejezéseket és mondatokat stb. használják. Az nem baj, ha ugyanarra a következtetésre jutnak például, de a plágium gyanúját csak akkor kerülhetik el, ha a saját szavaikkal írják le azokat.

A visszajelzés célja minden esetben az, hogy segítsen átgondolni az elvégzett munkát, hogy mi sikerült jól, és min lehetne még javítani. A visszajelzési módok okos alkalmazásával mindannyian fejleszteni tudjuk a tudásunkat, és javíthatjuk a teljesítményünket – és remélhetőleg jobb eredményeket érhetünk el. A visszajelzést tehát minden forrásból örömmel kell fogadni [még akkor is, ha negatívnak tűnik]. Gondoljuk át, hogy mi jogos, és mi nem [ennek értékelésében legyünk reálisak, mert nem minden visszajelzés jogos vagy azonos minőségű], és mindig azt keressük, hogy legközelebb min tudnánk javítani. A visszajelzést egészében, és nem elszigetelten kell nézni – ha például az írásbeli stílussal vagy egy modullal kapcsolatban kapunk észrevételt, alkalmazzuk a többi modulnál is a tanultakat!

A modul közepébe beépítettünk egy felülvizsgálatot. Ez jó lehetőség arra, hogy gyorsan és már a folyamat elején megoldjuk a modullal kapcsolatos kérdéseket. Ezen kívül a modul végén hivatalosan is lehet visszajelzést adni. Az észrevételeket áttekinti a tanfolyam vezetője és a csoport is, és néhányat figyelembe vehetnek az éves tanfolyam bővítési értekezleten. Ezen a hallgatók képviselője is részt vesz, és felveti a hallgatók elképzeléseit.



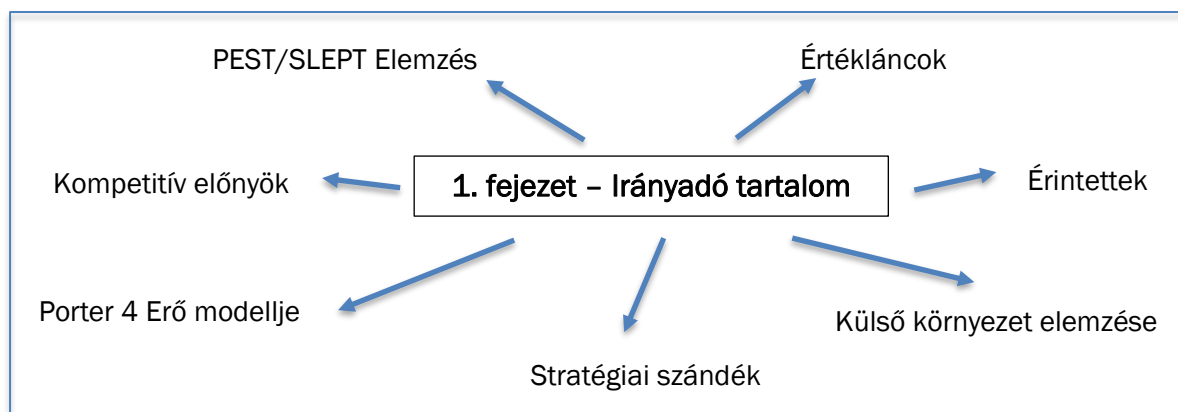
## 1. fejezet

### A modul tartalma

1. A stratégiai gondolkodás kontextusa és kialakulása
2. Kisvállalkozási (makro és mikro) környezet és stratégia
3. Stratégia, stratégiaalkotás és stratégia a gyakorlatban

### Power Point prezentáció

A Power Point prezentáció azokra a legfontosabb stratégiai koncepciókra, eszközökre, modellekre és keretekre fókuszál, amelyeket a családi vállalkozásokhoz, különösen a kisméretű családi vállalkozásokhoz alkalmazni lehet. A családi vállalkozásokhoz alkalmazott stratégiai koncepciók, eszközök, modellek és keretek indikatív tartalma a következőket foglalhatja magában:



### Háttérolvasmányok a családi vállalkozásokhoz – az Egyesült Királyságban várható perspektíva

(Forrás: Review of Family Business Research on Succession Planning in the UK, David Devins és Brian Jones, 2015. április, ERASMUS+ Nemzedékek közötti utódlás a kvv-k átadásában /Intergenerational Succession in SME's Transition – INSIST/)

### *A családi vállalkozás definíciója*

Az Egyesült Királyságban nincs egyetlen általánosan elfogadott definíció a családi vállalkozásokra. Az Oxford Economics által a Családi Vállalkozások Intézete (Institute for Family Business – IFB, 2011) számára az Egyesült Királyságban működő családi vállalkozási ágazatról készített befolyásos áttekintés szerint egy vállalkozás akkor minősül családi vállalkozásnak, ha megfelel az alábbi kritériumoknak:



- A szavazatok többségét az a személy birtokolja, aki a céget alapította vagy megszerezte, vagy az ő házastársa, szülei, gyermeke vagy gyermekeinek közvetlen örökösei, és
- A cég vezetésében vagy igazgatásában a család legalább egy képviselője részt vesz
- Tőzsdén jegyzett társaság esetében a céget megszerző személy vagy családja a szavazati jogok 25%-át birtokolja a részvénytőkén keresztül, és legalább egy családtag tagja az igazgatótanácsnak
- A mikrovállalkozások (általában egyéni vállalkozók) esetében szubjektív kritériumok is szükségesek. Így különösen az, hogy az Üzleti Innovációs és Szakképzési Minisztérium (Government Department for Business Innovation and Skills - BIS) olyan vállalkozásnak minősítse, amely egy család tagjainak többségi tulajdonában áll (BIS, 2013, 6.o.).

### *Szerepek és fontosság*

Számos olyan adatforrás létezik, amelyből azonosítani lehet a családi vállalkozás szerepét és fontosságát a brit gazdaságban, ideértve a BIS által készített statisztikákat, valamint számos egyéb szervezet által végzett kutatásokat, ideértve a vállalkozásokat képviselő szervezeteket, lobby ügynökségeket, a magánszférához tartozó üzleti szolgáltatókat (például szaktanácsadókat és könyvelőket) és tudományos szervezeteket. A különböző definíciók, kutatási módszertanok és elemzési technikák gazdag és sokszor ellentmondásos képet adnak az Egyesült Királyságban működő családi vállalkozásokról. A brit KKV munkaadók körében végzett felmérés alapján például (1-250 alkalmazottat foglalkoztató, több mint 4000 munkaadó réteges felmérése) úgy becsülhető, hogy kb. 1,2 millió családi vállalkozás működik az Egyesült Királyságban (BIS, 2013), miközben az IFB által gyakran idézett, több forrás kombinációján alapuló becslések azt mutatják, hogy közel 3 millió családi vállalkozás működik az Egyesült Királyságban (IFB, 2011). A két becslés közötti eltérés nagyrészt abból adódik, hogy az IFB által a vállalkozói populáció méretéről alkotott becslés magában foglalja az egyéni vállalkozókat is, akiknek nincsenek alkalmazottaik (több mint 2 millió cég). Az IFB (2011) szerint az Egyesült Királyságban az összes magánkézben lévő cég két harmada családi vállalkozás, amelyek 1,1 trillió font bevételt termelnek. Egy korábbi jelentésében az IFB (2008) úgy becsülte, hogy a családi vállalkozások évente kb. 47 milliárd fontot fizetnek be az államkincstárba adók formájában, ami az állam teljes adóbevételeinek majdnem 10%-át teszi ki.

Az IFB (2011) az alábbi adatokkal támasztja alá a családi vállalkozási ágazat relatív fontosságát az Egyesült Királyság gazdaságában:

- Az Egyesült Királyság családi vállalkozásai 9,2 millió munkahelyet teremtettek, ami a magánszférában történő teljes foglalkoztatás 40%-a, illetve öt magánszféra állásból kettő. Hogy még érthetőbb legyen, ez kb. 50%-kal több mint a teljes brit állami szektor, és ezzel a családi vállalatok a magánszféra legnagyobb foglalkoztatói



- A családi vállalkozások 2010-ben 1,1 trillió font bevételt termeltek, azaz a magánszféra forgalmának 35%-át. A jelzett bevételek után a családi vállalkozások 346 milliárd font ÁFÁ-val járultak hozzá a brit GDP-hez, vagyis a teljes összegnek majdnem a negyedével
- A családi vállalkozások a becslések szerint 81,7 milliárd font adót fizettek az államkincstárnak, ami a 2010. évi teljes állami bevétel 14%-a.

### *Kor és fenntarthatóság*

A bizonyítékok szerint a családi vállalkozások régebbiek, mint a nem családi vállalkozások, és általában tovább fenn is maradnak, és ezzel stabilabb üzleti szektort és munkahelyi biztonságot jelentenek (IFB, 2008). A BIS (2013) felmérése azt is kimutatja, hogy a családi vállalkozások nagyobb hányada (47%) 20 évnél régebbi, mint a nem családi vállalkozások esetében, ahol 31% ez az arány. A családi tulajdonban lévő vállalkozások 31%-a legalább két generáció óta a család irányítása alatt áll.

### *Intézményi háttér*

A családi vállalkozások gazdasághoz történő hozzájárulásának rövid áttekintése rávilágít, hogy a brit gazdasághoz is milyen fontos hozzájárulást nyújtanak. A szerepüket és a hozzájárulásukat az utóbbi években egyre jobban elismerik, de jogilag nincs különbség a családi és nem családi vállalkozások között. A családi vállalkozások továbbra is a különböző méretű cégek (mikro, makro, közepes) és a jogi kategóriák (egyéni vállalkozó, gazdasági társaság, részvénytársaság/ korlátolt felelősségű társaság) alhalmazát alkotják. A családi vállalkozásokat, mint külön entitásokat, nehéz külön elismertetni az olyan vállalkozásokat képviselő szervezetekkel, mint a Kereskedelmi Kamara vagy a Kisvállalkozók Szövetsége. Kormányzati szinten nincs családi vállalkozásokért felelős miniszter. A családi vállalkozások utódlási kérdései többnyire a BIS és az adóhivatal (HMRC) fennhatósága alá tartoznak.

A BIS a gazdasági növekedésért felelős minisztérium, amely befektetéseket hajt végre a szaktudásba és az oktatásba, hogy elősegítse a kereskedelmet, az innovációt, és segítséget nyújtson az embereknek egy vállalkozás elindításához és fejlesztéséhez, védje az ügyfeleket és mérsékelje a szabályozás hatásait. A vállalkozások széles körének nyújt támogatást a brit gazdaságban egy sor olyan területen, amelyek kapcsolódnak a megbízatásához. Ezek között találjuk a Nemzeti Hitelgarancia Programot, a Vállalkozói Pénzügyi Garanciát, a Növekedésjavító Szolgáltatást és Üzleti Kapcsolatot. A Minisztériumnak a kifejezetten családi vállalkozásokkal foglalkozó legutóbbi munkája magában foglalja az egyeztetett kutatási jelentéseket a kkv-k kétéves felméréséről és egy minőségi kutatást kis számú családi vállalkozás körében, a szakpolitika kidolgozásához.

A Her Majesty's Revenue and Customs (HMRC), az Egyesült Királyság adóhivatala, nem minisztérium jellegű szerv, amelynek feladata annak biztosítása, hogy rendelkezésre álljon



az ország állami szolgálatainak működtetéséhez és a családok és egyének segítéséhez szükséges pénzösszeg, célzott pénzügyi támogatással. Jelenleg öt szakpolitikai területen működik: (i) a munkaerőpiac rugalmasabbá, hatékonyabbá és igazságosabbá tétele, (ii) az adóelkerülés csökkentése, (iii) az adózás megkönnyítése a HMRC ügyfelei számára, (iv) egyszerűbb és igazságosabb adórendszer kidolgozása, (v) az adórendszer igazgatásának hatékonyabbá tétele. Az üzleti és az adózási környezetet általában úgy ítélték meg, hogy támogatja a családi vállalkozásokat (IFB, 2008).

Az Egyesült Királyságban számos arra szakosodott szervezet nyújt támogatást a családi vállalkozásoknak. Angliában a londoni székhelyű Institute for Family Business (IFB – Családi Vállalkozási Intézet) régóta azon dolgozik, hogy megismertesse a családi vállalkozásokkal kapcsolatos problémákat tanácsadási, oktatási és hálózatépítő tevékenységek kombinációján keresztül. Számos szakpolitikai területtel foglalkoztak, többek között olyan kedvező adórendszer kidolgozásával, amely lehetővé teszi a cégek családi tulajdonban történő növekedését; az utódlás tervezésére fordított nagyobb befektetésekkel és a bürokrácia csökkentésével. Ehhez hasonló a Families in Business (FIB), melyet 2013-ban alapítottak, és amely önkéntes tagságra épülő szervezet, amely tanácsadást és támogatást nyújt a családi vállalkozásoknak, és már számos angliai régióban jelen van.

Skóciában a Scottish Family Business Association (SFBA) nagyrészt promóciós és marketing tevékenységgel támogatta az IFB programot. Az SFBA azzal is segítette a skóciai családi vállalkozások profiljának, termelékenységének és teljesítményének javítását, hogy hangsúlyozta (többek között) a legjobb gyakorlatok és az utódlás tervezés terén nyújtott üzleti támogatás fontosságát.

Az IFB és az SFBA kutatási tevékenységét a felsőoktatási kutatási központok támogatták. A London Family Business Research Institute az IFB-t támogatta Angliában, a Caledonian Family Business Centre pedig az SFBA-t Skóciában. Az Egyesült Királyság más felsőoktatási intézményei is létrehoztak olyan központokat, amelyek a családi vállalkozások oktatását, kutatását és/vagy ezekkel kapcsolatos konzultációs feladatokat láttak el, így többek között a Lancaster University Centre for Family Business, University of Strathclyde Forum for Family Business, Regents University London (Globális Menedzsment – családi vállalkozási terület – MA) és a London School of Business and Finance (oklevél a vállalkozási és családi vállalkozási ismeretekből).

A magánszféra bizonyos részei is jelentős támogatást nyújtanak a családi vállalkozásoknak, legszembetűnőbben az üzleti tanácsadás és a számviteli szolgáltatások terén. Példaként említhetjük a következőket: BDO Centre for Family Business, Coutts and Co, PriceWaterhouseCoopers és Armstrong Watson.

A családi vállalkozások vállalati dimenzióját hangsúlyozó jelentésében az IFB (Drake 2009) meghatározza a legfontosabb szakmai tanácsadókat és azok szerepét, többek között az alábbiakat:

Jogászok által nyújtott szakmai tanácsadás többek között az alábbi témákban:





- A korlátolt felelősségű társaság működési szabályainak meghatározása (alapító okirat)
- Részvényesekkel kötött megállapodások megfogalmazása (amelyek nagyobb védelmet biztosítanak a kisebbségi részvényeseknek, mint amit egyébként a társasági törvény biztosítana), és családi okiratoké (amelyeket egyre gyakrabban használnak a bevezetett családi vállalkozások, különösen, amikor a tulajdonosok egy része nem dolgozik a vállalkozásban, vagy a cég vezetésében nem családtagok is részt vesznek)
- Családtagok munkaszerződésai
- Egy másik vállalkozás megvásárlása vagy a családi vállalkozás egészének vagy egy részének eladása

A nagyobb családi vállalkozások esetében előfordulhat, hogy a vállalkozás ügyeiben és a család ügyeiben más-más ügyvédi iroda jár el.

A könyvelők/könyvvizsgálók az alábbi ügyekkel foglalkoznak:

- A pénzügyi beszámolók elkészítése és vizsgálata (ahol szükséges)
- Adótanácsadás (bár ezt a jogászok is biztosíthatják)
- Részvények értékelése, akár részvényátadás (pl. más családtagoknak), részvény visszavásárlás, akár munkavállalói részvény program keretében, és
- Másik vállalkozás megvásárlása vagy a családi vállalkozás egészének vagy egy részének értékesítése

A banki szakemberek a következő ügyekben segítenek:

- A vállalat bankszámláinak vezetése
- Projektek konkrét finanszírozása, például tőkeberuházások

A nagyobb családi vállalkozások ezen kívül számos egyéb tanácsadót is alkalmazhatnak, például a következőket:

- Családi vállalkozásokra szakosodott tanácsadókat, akik olyan ügyekben adnak tanácsot, mint például az utódlás tervezése és a családi irányítás, és akik segítenek a családon belül felmerült viták megoldásában
- Bejegyzett ellenőrök vagy tervezési tanácsadók, akik tanácsot adnak a vállalat ingatlan ügyeiben
- Aktuáriusok, akik a nyugdíjrendszerekkel kapcsolatban adnak tanácsot





- Stratégiai üzleti tanácsadók, akik az üzleti stratégiával és folyamatokkal kapcsolatban adnak tanácsot, valamint
- Vállalati pénzügyi tanácsadók, akik az összeolvadásokkal és akvizíciókkal kapcsolatban adnak tanácsot, valamint a családi vállalkozás egészének vagy egy részének eladásáról

### *Utódlástervezés*

Az utódlás tervezése és a generációk közötti átadás folyamatos problémát jelent az Egyesült Királyságban. Ez a kérdés gyakran felmerül a családi vállalkozások fejlődésével és növekedésével kapcsolatos szempontokat vizsgáló jelentésekben. Különbséget tehetünk a tulajdonjog átadása (amikor a következő generáció megkapja – vagy megvásárolja – a vállalkozás alaptőkéjét) és a menedzsment átadása (amikor a következő generáció átveszi a vállalkozás irányítását) között, amelyek gyakran együtt történnek, bár a kutatások inkább a menedzsment átadására fókuszálnak, nem pedig a tulajdonjog átadására (Nordqvist et al., 2013). A felmérések eredményei határozottan azt mutatják, hogy számos családi vállalkozás nem készül fel megfelelően az utódlásra és az átadásra. Egy 1454 kis- és közepes méretű családi vállalkozás vezetőire kiterjedő felmérés – amelyek 28 országban és az ágazatok széles skálájában működtek – kimutatta, hogy a családi vállalkozások 48%-a még nem választotta ki az utódot (PWC, 2007). Az utódlás akkor jelent majd igazán nagy problémát, amikor a “baby boom” generáció tagjai elérik a nyugdíjas kort a következő néhány évben.

### Kérdések a csoport számára, beszámolók

1. Mi a stratégia?
2. Definiálja a stratégiát.
3. Mik a stratégia előnyei?
4. Milyen stratégiák kapcsolódnak a sikerhez a családi vállalkozásokban?
5. Mik a következményei annak, ha nincsen stratégia a mai dinamikus üzleti világban?
6. Milyen elmélet és milyen üzleti modellek segítik a stratégia megalkotását a kis családi vállalkozásoknál?
7. Beszéljék meg azokat a tényezőket, amelyek véleményük szerint arra készítik a kis családi vállalkozásokat, hogy stratégiaileg orientálódjanak. Mondjon két olyan családi vállalkozást, amelyek az Ön véleménye szerint stratégiával rendelkeznek, és indokolja, hogy miért.
8. Mi a makrokörnyezet?
9. Milyen komponensekből áll a mikrokörnyezet?
10. A makro környezet irányítható. Ez igaz vagy hamis?





11. Mondjon példákat arra, hogy a gazdasági döntések befolyásolhatják a stratégiai döntéseket.
12. Mondjon példákat arra, hogy a technológiai innováció hogyan befolyásolja a stratégiai döntéseket.
13. Mutassa be példákon keresztül, hogy a kulturális kérdések hogyan befolyásolják a stratégiai döntéseket.
14. Határozza meg, hogy hogyan lehet figyelni a külső környezetet.
15. Hogyan lehet figyelni a mikro környezetet?
16. Válasszon ki egy tetszőleges családi vállalkozást, és készítsen környezeti elemzést és indokolja.

### PESTEL elemzés – családi vállalkozásra

Egyénenként, párokban vagy kis csoportokban vázolják fel és beszéljék meg azokat a makro környezeti tényezőket (PESTEL), amelyekkel az Ön családi vállalkozásának, egy Ön által ismert családi vállalkozásnak vagy a családi vállalkozásoknak általában meg kell birkóznuk, vagy amelyek azokat befolyásolhatják. Készüljön fel a problémák bemutatására és megvitatására, és tegyen javaslatokat arra, hogy hogyan lehet őket kezelni.

Makro környezeti elemzés – PESTEL	Mik a problémák?	Mit lehet tenni? Milyen intézkedéseket lehet tenni?
Politikai		
Gazdasági		
Szociális		
Technológiai		
Környezeti		
Jogi		





### Makro környezet

Négy- vagy ötfős csoportokban állítsák össze a jelenlegi, közelmúltbeli vagy a jövőben várható 1] Társadalmi; 2] Technológiai; 3] Környezeti; 4] Gazdasági; 5] Politikai; és 6] Jogi változások listáját. A makro környezet és a meghatározott változások hogyan érintik a családi vállalkozásokat? Mik a fenyegetések? Mik a lehetőségek? Milyen a verseny környezet?

Beszélgék meg a fenti kérdéseket a csoporton belül.

Minden csoportból egy személy mondja el az eredményt.

### Esettanulmány

Szabadidejében olvassa el a BI-KA Logisztika Kft. (2015) esettanulmányt, és készüljön fel a megbeszélésére!

### **INSIST esettanulmány - BI-KA Logisztika Kft. (2015)**

#### **1. Bevezetés – Az eset ismertetése**

##### **A vállalat és a vállalkozó rövid története**

„Bizalom, biztonság, BI-KA” – ez a szlogen köszönti a BI-KA Logisztika Kft. honlapjára látogató érdeklődőt. Megbízható gépjárműparkjával és felkészült, 103 főt számláló csapatával több nyelven is professzionálisan szolgálja ki partnerei igényeit. De hogyan lett szűk negyed század alatt a kis családi cégből a Kelet-Magyarországi Régió piacvezető logisztikai és szállítmányozó vállalkozása?

Karmazin György és Bíró Anita nagyon fiatalon, 19 illetve 16 évesen találkoztak egymással. Mind a ketten még iskolába jártak. Évekkel később, az egyetem és a főiskola utolsó éve előtt házasodtak össze, 1990-ben. György a Budapesti Műszaki Egyetem Közlekedésmérnöki Karán végzősként '91-ben kezdte szakmai gyakorlatát, elhelyezkedett egy mezőgazdasági termékek forgalmazásával foglalkozó kereskedő cégnél fuvarszervezőként. A gyakorlat során állásajánlatot kapott, maradt a cégnél. A cég vezetője egy mezőgazdász család legkisebb gyermekeként vette át a jól menő családi vállalkozást, és meglehetősen dzsentrí életformát követett. Nem volt összhang közöttük, György túlságosan pedáns volt ahhoz, hogy ezzel a szemlélettel azonosuljon, így nem vált számára követendő példává a vezető, sőt, inkább arról tanult tőle, milyen vezetővé nem szeretne válni. Volt előnye is a kettejük közti távolságtartásnak. Miután a cégvezető a szállítvány-szervezéshez nem értett, így György a maga területén nagyfokú önállóságot kapott. Próbált egy fuvarközsdét elindítani, amikor is azzal szembesült, hogy egykori évfolyamtársai közül sokan szállítványozó céghez kerültek vezető pozícióba. Elkezdtek kommunikálni, üzletelni, és az ő példájuk is motiválta Györgyöt arra, hogy meg tudja ő ezt magától is csinálni.





A kapcsolatrendszer teljes mértékben az övé volt, és volt egy olyan vezetője, akit nem tudott követni. Látszólag minden adott volt tehát a saját vállalkozás elindításához. Időbeli kontextusba helyezve az történetet, rövidebb a rendszerváltás után járunk, amikor természetesebb mintakövetés volt beágyazódni egy nagy szervezetbe. Ismeretségi körben a felesége szülei voltak vállalkozók, autóalkatrész kereskedők voltak. *„Láttam, hogy a maszekok világa sem rosszabb, mint egy munkavállalóé. A minta tetszett: kicsit szabadabb, bár felelős, de mégis sajátot építetek. Azt az egzisztenciát, amit a feleségem megkapott gyerekként, szerettem volna biztosítani neki a házasságunkban is, úgyhogy nem félttem nagyon ettől.”*- emlékszik György.

A rendszerváltást követően a vállalkozásalapítást az akkori jogi környezet különböző adókedvezményekkel ösztönözte. A legjelentősebb az volt, hogy 3 évig ígértek 50%-os társasági nyereségadó (tánya) kedvezményt, ami 18-19%-os megtakarítást jelentett, és ezt a jelentős kedvezményt György szerette volna kihasználni.

A szándék megszületett, a vállalkozás profilját kellett még meghatározni. György életének minden részét áthatja a sport, így természetesen a vállalkozására is hatással volt. Gyakorló karatésként azonosította az első üzleti lehetőséget, nevezetesen, hogy a versenyekre való utazáshoz a munkáltatójától bérelt kisbuszt tulajdonképpen maga is bérbe adhatná, sőt, másoknak is lenne igénye erre a szolgáltatásra. 1991 karácsonyán döntöttek el, hogy még a két ünnep között bejegyeztetik a céget, és azt pedig a karácsonyfa alatt találták ki, hogy mi legyen a cég neve.

A BI-KA Logisztika Kft. magyar magánszemélyek által (Bíró és Karmazin család) alapított családi vállalkozás. 1991. december 28.-án jött létre a tulajdonosok hosszú távú elképzeléseivel Szolnokon. A megyeszékhely lakói kezdetben BI-KA Bt. néven ismerhették meg a vállalkozást, amely csak később, 2008. október 1-jén alakult át és kapta meg mostani nevét, a BI-KA Logisztika Kft-t. Alapításkor a fuvarszervezési és szállítási tevékenység került a cégjegyzékbe. Először csak kisbusz bérbeadással foglalkozott a cég. Később György úgy gondolta, hogy a fuvarszervezést, amely tevékenységet az első munkahelyén végzett, megpróbálná főállásban a saját cégében folytatni. Ekkor került a BI-KA alkalmazásába. A saját családi házuk pincéjében alakítottak ki számára egy irodát, ahol elkezdte a tevékenységet főállású munkavállalóként 1992 októberében. Folyamatosan fejlesztette a szorgos hangya munkájával a céget. Az alvállalkozóinak, akiknek a fuvarokat megszervezte, voltak vontatói. A BI-KA Bt. elsőként pótkocsikat vásárolt, pontosabban lízingelt, és az alvállalkozók ezt bérelték a Bika Bt-től, és ezzel végezték a fuvarfeladatokat. 1993-ban vették fel az első munkatársat, aki a mai napig a cégben dolgozik. György és a munkatárs szorgalmas munkájának következtében egyre fejlődött a cég, egyre több megbízás jött, és ennek következtében folyamatos munkatársfelvétel volt. Speciálisan először olaszországi fuvarozást végzett a cég. Anita, György felesége két gyermekük születése után a pénzügyhöz csatlakozott be. Nagyon családiasan működött a cég azokban az időkben, amikor a munkatársak száma még viszonylag alacsony volt. György pályafutása során előfordult, hogy a bukásból is kellett tanuljon. *„Egyszer Olaszországban buktunk egy nagyobb összeget, olyan harminc-egynehány ezer eurót, ami nagyon fájt akkor. Volt egy rendszeres együttműködésünk, de a partner a végén nem teljesített az utolsó két-három*







*nagyobb összegű számlát.*” Ez felhívta a figyelmet a likviditás menedzsmentre, arra, hogy meg kell fogni a partnert, és hogy tényleg **csak az az igazi szolgáltatás, amit ki is fizetnek.**

A vállalat székhelye akkoriban az alapító tulajdonos családi házában pincéjében és garázsában kapott helyet, majd, ahogy a vállalkozás kezdte ezt kinőni, egyre több irodaként használatba vett ingatlan épült fel a székhely környezetében. A folyamatos bővítés és beruházások eredményeképp, mára már 65 irodai dolgozó, három épületben látja el a mindennapi teendőit a belvárosi központban. A belvárostól távolabb eső, de frekventált ipari területen helyezkedik el a vállalat raktározási létesítménye, amely 2010. november 9-től az MLBKT (Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság) kongresszusán megkapta a Regionális Logisztikai Szolgáltató Központ címet a LEF-től (Logisztikai Egyeztető Fórum). Itt jelenleg 10 irodai és 25 fizikai munkatárs végez kétműszakos beosztásban logisztikai feladatokat. A létesítményen belül elérhető iparvágány kapcsolat lehetővé teszi a vasúti szállítmányozás vállalati portfólióba való bekerülését, így ezen a területen, a vasúton érkező szállítmányok közúton történő továbbszállítására, illetve a közel 19.000 nm-es raktárba történő betárolására is egyaránt lehetőség nyílik.

### **Főbb tevékenységi körök, piaci pozíció**

Az egykori családi vállalkozás napjainkra a régió piacvezető szállítmányozó és logisztikai szolgáltató társaságává fejlődött, és az elmúlt 23 évben kiváló eredményeket ért el. A vállalat fő tevékenységi köréhez tartozik a belföldi és nemzetközi fuvarozás és szállítmányozás, a vasúti szállítmányozás, emellett a túlméretes, légi, konténeres, tengeri, illetve veszélyes áruk szállítása is; továbbá raktárlogisztikai szolgáltatásokat, teljes körű vámügyintéztést, szállítmánybiztosítást, személyes logisztikai szaktanácsadást végez ügyfelei részére.

A Belföldi szállítmányozási és raktárlogisztikai üzletág részeként a Belföldi szállítmányozási csoport meglévő és leendő partnerek számára többek között országos lefedettségű szállítmányozást, belföldi raklapos áruterítést és disztribúciót, city-logisztikai megoldásokat, expressz szolgáltatást, rakománybiztosítást, valamint rakodók biztosításával történő költöztetést kínál.

City-logisztikai megoldásaik közé tartoznak a belföldi, városon belüli, telephelyek közötti szállítások, átszállítások, értéknövelő szolgáltatások, városon, régióon belüli költöztetés, átszállításokhoz kapcsolódó kiegészítő logisztikai szolgáltatás, raktárlogisztika, anyagmozgatás és JIT kiszolgálás.

Raktárlogisztikai szolgáltatások közé tartozik a tárolás fedett és nyitott tároló területeken; betárolás, illetve kitárolás; kézi és gépi anyagmozgatás; raklapos és egyedi áruk kezelése; kommissiózás, árukiszedés, egységtrakomány-képzés; csomagolás, pántolás, fóliázás; számítógépes készletnyilvántartás; iparvágány kapcsolat; közúti hídmérleg, valamint teljes körű vámügyintézés.





A logisztikai cég megbízható, pontos és gyors fuvarszervezést vállal speciális esetekben is, így megoldást talál a konténeres, túlméretes, valamint hűtős áru szállítmányozására is, belföldi és nemzetközi viszonylaton egyaránt.

A Nemzetközi szállítmányozási és fuvarozási üzletág Dél-európai, Nyugat-európai, valamint Európai országok és Speciális szállítmányozási csoportokra bontva végzi tevékenységét. A legtöbb megbízás az Európai Unió tagállamaiba irányul, de más országokba is vállal szállításokat. Jellemző nemzetközi viszonylatok között szerepel Anglia, Ausztria, Belgium, Luxemburg, Hollandia, Bulgária, Csehország, Dánia, Észtország, Fehéroroszország, Franciaország, Görögország, Horvátország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Németország, Olaszország, Oroszország, Portugália, Románia, Spanyolország, Svájc, Svédország, Szerbia, Szlovákia, Szlovénia, Törökország.

Jelenleg épp stratégiai tervezési időszakban vannak. Eddigi mérföldkövek számítanak a cég életében a beruházások, a cégforma váltás, a tevékenység bővülés, az első munkatársak felvétele és a létszám bővítéssel járó szervezeti átalakítások. Jelenleg legfőbb stratégiai célkitűzésük, hogy országos szintű komplex logisztikai szolgáltatóvá váljanak, melyet hatékony működéssel, jó szervezettséggel, munkahelyi csoportok kezdeményezésével, valamint a minőség növelésével terveznek megvalósítani.

### **Tulajdonosi struktúra**

A szolnoki székhelyű vállalkozást két helybéli család, a Bíró és Karmazin családok alapították. A cégnév a két család kezdőbetűiből tevődik össze. A vállalkozás az alapítása óta 100% magyar tulajdonosi körrel rendelkezik, jelenleg egy személy, egykori alapító és ügyvezető, Dr. Karmazin György tulajdonolja. 2013-as visszavonulása óta a BI-KA Logisztika Kft. ügyvezetője Szécsi Gabriella, aki 2002-ben kezdte pályafutását a BI-KA Logisztika Kft.-nél. Szécsi Gabriella menedzserként tevékenykedik, tulajdonrészrel nem rendelkezik a cégben. A cég 100 százalékban a család tulajdona, családjogi törvények alapján. A cégjegyzékben egyedül Dr. Karmazin György neve szerepel.

### **Az alkalmazottak száma és a szervezeti struktúra**

Alkalmazottak száma: 103 fő

Nemek szerinti százalékos megoszlás:

- nők: 48%
  - fizikai munkás: 4%
  - szellemi munkás: 69%
- férfiak : 52%
  - fizikai munkás: 26,6%
  - szellemi munkás: 31%

Korosztályok:

- 20-30 év: 34 fő
- 31-40 év: 42 fő
- 41-50 év: 17 fő
- 51+ év: 10 fő



### Az interjúalanyok főbb tulajdonságai

	születési idő	nem	képzettség	munkakör
Dr. Karmazin György	1966. 07. 12	férfi	PhD. fokozat (Gazdálkodás- és szervezéstudományok) 2014. Szent István Egyetem	Alapító, tulajdonos
Dr. Karmazinné Biró Anita	1969. 02. 13	nő	Tanárképző Főiskola, Szeged	Intézmény üzemeltetési osztályvezető
Szécsi Gabriella	1979. 06. 16	nő	Debreceni Egyetem, MBA	Ügyvezető

## 2. Az utódlási folyamat

### 2.1. A ki- és belépés szabályai

#### 2.1.1. A ki- és belépési folyamat lépéseinek meghatározása

A BI-KA Logisztika Kft. alapító ügyvezetője, Dr. Karmazin György tudatosan és fiatalon kezdett készülni az átadásra. A 2000-es évek elején, amikor a dolgozói létszám 15-20 fő felé nőtt, elindult az egyéni fejlesztés és a vállalatfejlesztés. Györgyben ekkor tudatosult, **egyéni vagy mikrovállalkozást, illetve kis- vagy középvállalatot vezetni korántsem ugyanaz.** Más kvalitásokat igényel a menedzsmentbeli technikákban és eszközökben a vállalkozás mérete és kora.

„A kétezres évet követően rájöttem, hogy ebbe bele is lehet halni, úgyhogy valamit kell tenni. Ekkortól nyitottam a szervezetfejlesztés tudománya felé.” – vallja Karmazin György. De hogyan? **Volt egyfajta mintakövetés is ebben.** Ekkor már látta, hogy azok a vállalatvezetők, akik előtte járnak (például Kürti Sándor – Kürt Zrt., Bojár Gábor – Graphisoft Zrt.), már elértek egy fordulópontot a cég életében, amikor az alapítók úgy tervezték, saját magukat kiszervezik az operatív irányításból és a vállalat nagykövetévé válnak, vagy elmennek tudományos irányba, az akadémiai szférához csatlakoznak, vagy akár saját akadémiát csinálnak. Megfigyelte őket, és más családi cégeket is tanulmányozott. „Körülbelül akkor lettünk 20 fősek és akkor már nem tudtam átlátni, kezdtem azt érezni, hogy szétszakadok, mert addig mindenkivel tudtam személyesen kommunikálni, de ekkortól már nem. Rájöttem, hogy kellene valami szervezeti struktúra is.”-emlékszik vissza György.

„A kétezres évet követően rájöttem, hogy ebbe bele is lehet halni, úgyhogy valamit kell tenni. Ekkortól nyitottam a szervezetfejlesztés tudománya felé.”  
Karmazin György

Eleinte egyedül járt képzésekre, tréningekre, és próbálta kialakítani a szervezeti struktúrát. Később a szervezetfejlesztés külső tanácsadók bevonásával történt, például a Flow Csoporttal indult egy közös gondolkodás. *„Miután már láttam, hogy nem lehet működtetni a vállalatot jó IT nélkül, akkor visszafelé kezdtem gondolkodni, hogy kell egy jó stratégia, ami alapján majd BPR tanácsadókkal kialakítom a vállalatirányítási rendszert és akkor lesz a bevezetés.”*

A Corvinus Egyetem munkatársai vettek részt a 3 éves (2007-10 közötti időszakra vonatkozó) stratégia kialakításában, ezt követően BPR tanácsadókkal testreszabták a szoftvert. Ez akkoriban egy nagy lépés volt, a magyar KKV-k többsége azt sem tudta, hogy miről beszél. Ebbe sikerült pályázati forrást is bevonni, a közel 100 millió forintos fejlesztés 50%-át sikerült pályázati forrásból biztosítani.

Mikor 2008-ban átalakultak kft-vé és megszületett a stratégia, akkor már látszott, hogy a céget dinamikus fejlődési vonalon kell tartani annak érdekében, hogy meg tudják valósítani a stratégiai elképzeléseiket. György úgy látta, ő legfeljebb 50 éves koráig tudja vinni a céget, mert addigra belefárad. **És megjelentek új célok is az életében.** *„Doktorit akartam csinálni és nyomasztott az, hogy 50 év alatt el kell kezdeni.”* 2010-ben elkezdte, mert attól tartott, hogy különben kifutna az időből. **Látszott, hogy a két dolgot nem lehet párhuzamosan csinálni.** Van két gyermeke, evidensnek tűnhet, hogy rájuk örökítse a családi céget. *„Nagyon szeretem a gyerekeimet, de ők még csak 18 és 21 évesek. Nem bízhattam a céget kezdőkre.”* Mivel még fiatalok a gyerekek, és ő nem akart sokáig várni a visszavonulással, **látszott, nincs más választás: vagy a menedzsmentből kell kinevelni valakit, vagy ide kell hozni egy külsőt.** Azt látta, hogy ahol odavittek valakit, azok a próbálkozások jellemzően kudarcba fulladtak. Így eldöntötte, hogy belülről neveli ki az utódot, és e mellett szólt az is, hogy Szécsi Gabriella személyében, aki hozzá hasonló ambíciókkal és tudásszomjjal rendelkezik, úgy érezte, hogy **megtalálta az alkalmas embert.** György akkoriban kezdte a Szent István Egyetemen a PhD-ját, ahol nagy hatással volt rá az amerikai családi cég átadásának legjobb gyakorlatait összegyűjtő és elemző Nemes professzor, akivel a témában konzultált és akinek a könyvében foglalt lépéseket követve készítette elő és vitte véghez az átadást.

Szécsi Gabriella, az utód már 10 éves múlttal rendelkezett a BI-KA-ban, amikor átvette az akkor 46 éves Györgytől az ügyvezetői feladatokat ellátását 2012 végén. György 2013-tól, mint **stratégiai tanácsadó** vesz részt a cégcsoport életében, szakmai tanácsadást és támogatást nyújtva a vállalatcsoport számára.

*„Miután már láttam, hogy nem lehet működtetni a vállalatot jó IT nélkül, akkor visszafelé kezdtem gondolkodni, hogy kell egy jó stratégia, ami alapján majd BPR tanácsadókkal kialakítom a vállalatirányítási rendszert és akkor lesz a bevezetés.”*

*Karmazin György*

### 2.1.2. Az exit stratégiák azonosítása

A szakirodalom szerint (Sonnenfeld and Spence 1989), az átadó előtt a következő exit stratégiák állnak: uralkodó, hadvezér, kormányzó, nagykövet. Györgyre az **uralkodó** és a **nagykövet** exit stratégiái jellemzőek. Az uralkodó a fontosabb stratégiai döntésekben az átadást követően is állást foglal, és továbbra is bejár az irodába. Karrierje során az uralkodók nagy növekedést ért el, majd a karrierje utolsó időszakában kissé megtorpan ez a növekedés, nehezen megy számára a delegálás. Saját magát a további növekedés gátjának érzi, de még vágyik az utolsó nagy győzelemre. A nagykövetek a siker egy mérsékelt szintjéig juttatták a céget, de érzik, hogy mikor van itt az ideje visszább lépni és átadni a stafétabotot a további növekedés reményében. Ők maguk tanácsadói szerepben tevékenykednek tovább. Nem élnek saját vízióik és pozíciójuk bővületében. György alapvetően a nagykövet típusát testesíti meg, afelé tart, de jelenleg még nem tisztán ezt a típust testesíti meg. Átmenetben van az uralkodó típusból a nagykövet irányába.

György és felesége, Anita szeme mindig a cégen van, és bármit hozhat a jövő. Igazi lokálpatriótaként világéletükben Szolnokon éltek, és fontosnak tartják, hogy visszaadjanak sikereikből a közösségnek. Anita ugyanakkor el tudna képzelni egy hosszabb életvitel szerű külföldi tartózkodást, ahol anyanyelvi környezetben szívnának magukba az angol nyelvtudást. Most már megengedhetnék maguknak, hogy hosszabb időre távol legyenek a cégtől. Erre nem volt korábban lehetőségük, idejük, de úgy érzik, ez olyasvalami, ami kihívást jelentene számukra.

### 2.1.3. A vezetés szerepe és más belső és külső tényezők

Fontos látni, hogy milyen szervezeti kultúra a jellemző az átadó és az átvevő regnálása alatt. Kezdetben még nem volt szervezeti struktúra és hierarchia. Akkor még nagyon kevés munkatárs volt, és mindnek körülbelül olyan idős gyermekei voltak, mint az alapító házaspárnak. Rendszeresen családi összejöveteleket tartottak, véleményüket kendőzetlenül osztották meg az alapító házaspárral. A növekedés a szervezeti kultúra változását is magával hozta. *„Ma már, amikor 103-as vagyunk, ez nem így működik, hanem vállalként, menedzsment vezetésével.”* – foglalja össze a változást Karmazinné Bíró Anita. Amikor a tulajdonos volt az ügyvezető, az másfajta kultúrát jelentett, mint amikor a menedzsment. Karmazin Györgynek azt a változást a legnehezebb feldolgoznia, hogy a BI-KA egy „kis multivá” válik lassan. Még családi vállalkozás, de már nem úgy, mint korábban. *„Próbáljuk a családiasságot megőrizni, de már ilyen létszámnál ez már nem olyan egyszerű.”* A családi jelleg a mai napig érezhető, egy családi házban dolgoznak, családi környezetben. Ennek ellenére már a középvállalati légkör jellemző. Ez abból is adódik, hogy ekkora létszámot irányítani családi jelleggel már nagyon nehéz, a vállalat mérete kezdi szétfeszíteni ennek kereteit. *„Itt már kőkemény üzlet van.”*-mondja Karmazinné Bíró Anita.

Vezetőként mind a velünk született, mind a tanult, szerzett képességeinket használjuk. Mind György, mind Gabriella határozott vezetőnek bizonyult. Mindketten olyan vezetők, akik folyamatosan fejlesztik magukat. Felkészültségük, és folyamatos tanulásuk révén gyakran hoznak jó döntéseket. Valamivel Györgynek van nagyobb mozgásteret. *„Mind a*

*kettő kemény vezető, de ahogy szoktuk mondani, Gyuri tulajdonosként volt vezető, tehát ő úgymond több mindent engedhetett meg a szívére hallgatva, míg Gabi munkatársi vezető, és neki keményebb szíve kell, hogy legyen, és ezt nagyon jól is viszi eddig.”-foglalja össze a vezetői szerepeket Anita.*

Az átvevő az átadó mellett nőtt bele a szerepébe, folyamatosan képezve magát. Kérdés az, hogyan tudja a családi hagyományokat megőrizve, saját vezetési stílusát alkalmazva a céget megújítani, stabil növekedési pályára állítani. Az egészen biztos, hogy Gabriella volt a feladatára legalkalmasabb személy, és az átadás megfelelően elő volt készítve számára.

#### **2.1.4. Az átvevő kiválasztásának és fejlesztésének kritériumai**

Gabriella szakirányú főiskolai végzettséggel rendelkezik, Győrben végzett gazdálkodás szakon, szállítmányozás szakirányon. Végzés után előbb Győrben helyezkedett el, ahol egy évet dolgozott egy raktárlogisztikai és logisztikai szállítmányozási tevékenységet végző vállalatnál. Innen hazatért az alapvetően Szolnok környéki lány. Ekkor került a BI-KA-hoz, 2002 júniusában. Az álláshirdetésben, amire jelentkezett, olaszul beszélő szállítmányozó munkatársat keresett a BI-KA. Akkoriban mindösszesen György és 3 szállítmányozó, valamint 1-2 pénzügyi munkatárs dolgozott a cégben. Gabriella ugyan olaszul nem beszélt, de mivel szakirányú végzettséggel rendelkezett, és dolgozott is a szakmában, így tett egy próbát és jelentkezett. *„Haza szerettem volna költözni, és úgy voltam vele, hogy nézzük meg, mi az, amit egy itteni régiós cég tud számomra kihívást, feltételeket biztosítani.”* - eleveníti fel a kezdeteket Gabriella. Így került a BI-KA-hoz, ahol a kezdetektől fogva György mellett dolgozott. Kezdetben szállítmányozóként tanulta meg tőle az operatív teendőket. Folyamatos fejlődése, tanulékonyága, akarása következtében hamar csoportvezető, osztályvezető, majd operatív vezető lett.

Amikor 2002-ben a BI-KA-hoz került, neki kellett a Nyugat-Európai irányt beindítania a cégnél. Speditőrként kezdett el dolgozni, és olyan ütemben fejlődött a területe, hogy 2 év múlva már egy 4 fős csoportot vezetett. Akkoriban 2 csoport volt, Dél- és Nyugat Európa. 2005-re odaáig fejlődött a cég, hogy akkor már 20 fővel dolgoztak. Akkoriban kérte fel a György arra, hogy névleg irodavezetői, tartalmilag operatív vezetői feladatokat lásson el. 2005-től volt egy szakasz 2010-ig, mikor a céggel együtt növekedett a rá bízott feladat- és hatáskör. Egyre növekedett a vállalat, ahol egyre szélesedő szervezeti felépítésben új területek jelentek meg: minőségirányítás, marketing, üzletfejlesztés. Akkoriban duális volt a vezetés, egy stratégiai és egy operatív vezetővel. Gabriella a hozzá tartozó vezetők irányításáért felelt. Ide tartozott a pénzügytől kezdve a szakmai területekig minden. Ő ezeket mind összefogta, miközben bővült a szakmai területeken kívül is a feladatköre és György jobbkezeként dolgozott

2005-től már kezdett nyilvánvalóvá válni, hogy Gabriella jövője a cégnél felsővezetői pozícióban van. 2010-től gyerekvállalás miatt Gabriella otthon volt két évet. Amikor elment szülési szabadságra, akkor már egyértelmű volt az alapító számára, hogy ő az, aki alkalmas arra, hogy átvegye az operatív és stratégiai vezetését a cégnél. Kommunikálva felé az otthonlété alatt volt. Gabriella azt a két évet a gyermeke ellátására szánta, de közben



elvégezett egy másoddiplomás képzést, Debrecenben az MBA-t. Németül jól beszélt, de ez alatt a két év alatt angolul is megtanult, egy középfokú nyelvvizsgát tett le belőle. *„Amellett, hogy ez a 2 év szólt a regenerálódásról, másfajta szerepekről, nem hanyagoltam el azt sem, hogy a fejlődésre figyeljek.”* -mondja Gabriella, aki 2012 májusában jött vissza a céghez. Bár úgy tudja, Györgynek voltak középtávon más tervei. Szerepelt a tervek közt egy olyan opció is, hogy előbb még üzletágvezetéssel bízta meg, ahonnan később kinevelődik ügyvezetővé. A visszatérése előtt valamennyivel leültek beszélni a jövőről.

Végül 2012 májusától operatív vezetői pozícióban György átadta a cég vezetését. Gabriella ügyvezetői pozícióba hivatalos jogi státusz szerint 8 hónappal később, 2013. január 1-től került. Már 2 teljes évet csinált végig sikerrel.

Gabriella rendkívül motivált és rátermett, szeret tanulni. A cég alapítója pedig örül, hogy utódja is folyamatosan tanul, olvas, információt szerez, és ezeket tudja hasznosítani vezetői munkája során.

Gabriella külsőként került a céghez, majd fokozatosan küzdötte fel magát a ranglétrán. Ugyan nem családtag, de azzal, hogy az évek során itt akklimatizálódott a feladatra, az alapító családtagok teljes mértékben bizalmat szavaztak neki, egyértelműen ő volt alkalmas arra, hogy átvegye a céget. A higgadságával, a megfontoltságával ugyanolyan értékeket képvisel, mint az alapító házaspár. Ez abból is adódik, hogy a napjának a nagy részét itt töltötte közöttük, környezetükben, így sok mindent át is vett. A bizalom, ami nagyon fontos tényező, ezért irányába teljes a részükről.

## **2.2. A család és a családhoz kötődő célok és teljesítmények**

### **2.2.1. Családi és üzleti értékek, harmonizációs erőfeszítések**

Az alapító-tulajdonos szemléletmódjában központi szerepet kap a család és több, egészséges életmódot támogató tevékenység. György 35 éves karatés múlttal hetente háromszor oktat karatét nyolcéveseknek. Évekig dolgozott a karate válogatottal, de azt mondja, többet kap ezektől a kis gyerekektől. Csak terembérleti díjat kér, mert tudja, hogy a lakótelepi srácok szüleinek ennyije van.

Az üzleti élet területén fontosnak tartja a vevőközpontú gondolkodást, a teljesítményalapon történő értékelést, a magas minőség szem előtt tartását a munkavégzés során. Elkötelezetten hisz az életen át tartó tanulásban, a csapatmunkában, a hosszú távú gondolkodásban és tervezésben. A vállalat vezetősége számára kiemelt fontosságú értékkel bír az összetartó csapat ereje: a motivált és elkötelezett munkatársak szervezett közösséget alkotva tudják megvalósítani az egyéni és vállalati célok elérését. A vállalat gyors és rugalmas megoldásokkal reagál a megbízói igényekre, valamint a külső környezet változásaira, emellett törekszik a bizalmi alapon működő, belső és külső kapcsolatok kialakítására. A BI-KA Logisztika Kft. kiemelten kezeli a munkatársak folyamatos szakmai továbbképzését, annak érdekében, hogy a megbízóikat az aktuális piaci helyzetnek megfelelően tudják tájékoztatni, kiszolgálni.





Ha Györgyöt a legfontosabb támogatóiról kérdezzük, a feleségét említi elsőként. *„Egy jó társ nélkül mindez nem működhetett volna.”* „A gyerekeim is tudtak támogatni, ezt az ember nem feltétlenül várná. Nagyon össze tudnak fogni, meg nagyon mögém tudnak állni. A barátok is nagyon erősen mellettem voltak.” De a munkatársakat is említi György. *„Nekem nagyon fontosak a visszajelzések is a munkatársaktól, az a felelősség, hogy én munkáltató vagyok, engem nagyon motivál. Nekem nagyon fájna, ha a munkatársaimat munka nélkül, pénz nélkül kellene hagynom. Itt sokakat tanítottam, első munkáltatója vagyok, itt van 15 éve, elköteleződött rendszeren.”*

*„Most már tudok adni, de ehhez kell egy menedzsmet, aki működteti a rendszert. Ha ők jól működtetik a céget, akkor én élhetem ezt az életet.”*  
Karmazin György

**György számára a legfontosabb értékek a nyitottság, a tanuló magatartás, a fejlődésre való igény, a tisztelet és az alázat, a mások elfogadása, és az anyagi világban túllépve, az, hogy hogyan lehet egy kicsit adni.** *„Első körben adni és csak a második körben megkérdezni, hogy mit kapok.”* Bár elismeri, ehhez kell az, hogy legyen pénze. *„Egy sikeres ember, akinek van egzisztenciája, az engedheti meg magának, hogy átlépjen egy más világba. Igazi nagyság az, aki e nélkül csinálja, meg Gandhi, de én nem vagyok Gandhi. Én egy magyar ember vagyok, aki egy rendszerváltást követően lett vállalkozó úgy, hogy egy nadrágom volt, meg öt pólóm és először én kapni akartam.”* Az önmegismerés útjára lépve, elkezdte kutatni egyedül majd mások segítségével azt, hogy miért van benne örökös tanulási és szerzési vágy. Fény derült arra, hogy a családon belüli ciklikusság jelenik meg nála, azaz miután a felmenőitől mindent elvettek, ő szeretett volna először megszerezni erőforrásokat. *„Most már tudok adni, de ehhez kell egy menedzsmet, aki működteti a rendszert. Ha ők jól működtetik a céget, akkor én élhetem ezt az életet.”*

Az külön pozitívum, hogy a cégvezetést átadóban és az átvevőben nem csak a tanulás iránti szenvedély a közös. György és Gabriella számos kérdésben hasonlóképp gondolkodik. Hasonló értékrenddel bírnak. A sport szeretete és a család támogatása is hangsúlyos mindkettőjüknél.

### 2.2.2. Az emocionális tőke felhalmozódása

Sharma (2004) a családi vállalkozások családi és vállalkozói dimenzióját vizsgálta. Megállapította, hogy a családi dimenzióban a kimagasló teljesítmény jelentős érzelmi tőkefelhalmozást és a vállalkozó család ellenálló képességének magas szintjét jelenti. A kimagasló teljesítmény a vállalkozási dimenzióban a pénzügyi tőke felhalmozását jelenti. Az ideális természetesen az az eset, amikor mind a családi, mind a vállalkozási dimenzió erőteljesen és kiegyensúlyozottan jelen van.

*„Első körben adni és csak a második körben megkérdezni, hogy mit kapok.”*

Karmazin György





Ekkor a családi vállalkozás ellenállóbb a változásokkal szemben és képes az alkalmazkodásra életgörbéjének különböző szakaszain jelentkező kihívások esetén, képes a lehetőségekkel élni és összességében a hosszú távú fennmaradásra, a generációkon átívelő sikerekre is jobb esélye van.

A BI-KA esetében az üzleti dimenzióban az utódlást követő időszakban egyértelműen a tovább javuló teljesítmény a jellemző. A 2013-as évben, mely az utód, Szécsi Gabriella ügyvezetőként eltöltött első éve volt, az árbevétel 20%-kal, az üzleti eredmény 56%-kal növekedett. A fejlődés azóta is töretlen. Nem csak abszolút értékben, de hatékonysági szinten is javult a teljesítmény.

Az emocionális tőke esetében is több tényezőt vizsgálhatunk. Az egyik tényező a családi harmónia és jólét. Idő a családra, a sportra, és minden egyébre, ami fontos. Másik tényező a család reputációja a közösségben. Ez eddig is kiemelkedően magas volt, számos jótékonyági és sportesemény szervezőjeként, résztvevőjeként jelent meg a város prominens személyiségei közé tartozó családfő és felesége. György az oktatásban is aktívan közreműködik a Szolnoki Főiskolán, még egy saját tőkéből finanszírozott, piacképes tudást adó Logisztika tanszék létrehozását is fontolgatta az utóbbi években (végül ez a szándék a rugalmatlan felsőoktatás buktatóin nem jutott túl). Kérdés az átadásnál, hogy Szécsi Gabriella, aki a BI-KA munkavállalójából lett a cég ügyvezetője, hogyan fogja tudni továbbvinni a családi céggel, annak alapítójával összekapcsolt értékeket. Harmadik szempont az önfejlesztésbe, képzésbe fektetett energia. A cég egyik alapértéke a folyamatos képesség- és tudásfejlesztés, erre az előd és az utód egyaránt nagy hangsúlyt fektet. Végül még egy kiemelt szempont a következő generáció, a családtagok, gyerekek bevonódása. Ez még nyitott kérdés a BI-KA esetében.

### 2.2.3. Generációk közti és generáción belüli különbségek és a hasonlóságok

A Karmazin család nagyobbik gyermeke főiskolára jár, műszaki menedzserképzésben vesz részt, jelenleg harmadéves. Édesapja fontosnak tartotta, hogy középiskolától kezdve dolgozzon nyaranta. Biciklipakolással kezdett, majd később évekig nyaranta a BI-KA raktárában dolgozott. Ezt követően egy informatikai cégben dolgozott diákmunkásként, ahol kiderült, az informatikához van affinitása. A szülei később vettek egy tanácsadó cégben, az Adversum Kft-ben részesedést, ahol ma már 90%-os többségi tulajdonosok. Kristóf itt áll alkalmazásban, és ellátja a cégen belüli informatikai háttérrel. Szülei úgy gondolták, szerencsés, ha nem a már középvállalati méretű BI-KA-nál kezdi meg a pályafutását, hanem egy kisebb cégnél látja át a feladatokat, és majd onnan, hogyha alkalmas lesz rá, akkor vagy azt fejleszti, vagy beintegrálódik a Bika Logisztika Kft-be. Ez rajta múlik. Édesapja tanítja, ő pedig szeret dolgozni és úgy látja, hogy most kell elkezdni felépítenie az életét, hogy hosszú távon sikeres legyen és boldog ember.

A kisebb gyermek, egy 18 éves lány, aki egy 5 éves kéttannyelvű idegenforgalmi középiskolába jár Szolnokon. A pályaválasztása még nem kiforrott nála, de valószínű, hogy idegenforgalmi irányban szeretne tovább menni. Tanul, a céghez még nem integrálódott be. Ő is volt nyári munkás a BI-KA-ban, de egyelőre csak egy hónapot töltött ott. Még



kiforratlan a jövőképe, majd mi lesz vele, mit szeretne. De ő is tudatos, önálló, tanul, és végzi a dolgát.

A szülők nagy szívfájdalma, hogy bár ők sportosak, és másoknak sikerül is átadniuk a mozgás szeretetét, a gyerekek egyelőre ellenállnak mindennemű sportolásnak.

Ugyanakkor más téren elismerek a fiatal korosztály előnyét. Például nekik a technika területén nehezükre esik lépést tartani a korról, míg a gyerekeiknek természetes az „okos” eszközök használata. Mivel úgy vélik, a mai világnak az információáramlás a legfőbb pillére, a fiataloknak teret kell adni, hogy ők ezt használják ki, és a cég életében is ez előrelépést jelent. A cég gerincét ma már zömében harmincas menedzserek alkotják. *„Csak egy fél generációnyi különbség van, de azért vannak különbségek. Én például az IT-ban már kicsit darabos vagyok, ők még jobban bírják. Én már nem tudok napi 12 órát dolgozni. Ők még könnyedén 12-16-oznak.”* - állapítja meg György.

*„Még mindig átmeneti időszakban vagyunk.”*

Szécsi Gabriella

Az elmúlt 23 évben ő is nagyon sokat dolgozott. Nem napi 8 órát, hiszen egy kezdő vállalkozás beindítása, fejlesztése idő- és energiaigényes folyamat. Folyamatosan tanult, fejlesztette magát, egyetem, másoddiploma, PhD és számos tréning, képzés áll mögötte. Mindeközben a cég nagyfokú fejlődésen ment keresztül. Ez az alatt az idő alatt kissé elfáradt, belátta azt, hogy a feltörekvő nemzedéknek teret kell adni, mert ők még tele vannak energiával, és új lendületet tudnak adni a cégnek. Úgy érezték Anitaival, nem lehetnek akadályai a fejlődésnek, a fiatalabbak a maguk látásmódjával sokkal előrébb tudják vinni a céget. Gabriella agilitása és bizonyítási vágya alkalmassá tette arra, hogy új lendületet adjon a cégnek, és új növekedési pályára állítsa. Mégis, egy átadási folyamat sosem egyszerű, és ha családon kívüli személy veszi át a vezetést, akkor speciális kérdések is felmerülnek.

#### 2.2.4. Család és üzlet konfliktusa, konfliktuskezelési praktikák

Van különbség abban, ha a tulajdonos háttérbe vonulása után a családi céget családtag veszi át, vagy olyan vezető, aki nem a család tagja. Míg a családtagok az ebédlőasztalnál megbeszélik a cég ügyeit és a bizalom is alapvetően meg van egymás iránt, addig annak, aki kívülről jön vagy belülről nevelődött, folyamatosan kell bizonyítania.

György és Gabriella közt a bizalom kölcsönös, hiszen régóta együtt dolgoznak. A bizalom sok szinten működik. Mindketten betartják, amit ígérnek. Gabriella számára a BI-KA egy olyan cég, amihez tud rendeződni. Tudatosan figyelnek arra, hogy a munka ne keveredjen a magánélettel. A családi ebédeken Gabriella nem vesz részt, a család pedig függetleníteni tudja magát a vállalat napi ügyeitől.

A bevonódásban néha nehéz a határt megtalálni. Az olyan tulajdonosnak, aki alapító a saját vállalatában, annak olyan a cége, mint a saját gyereke. Gabriella úgy látja, Györgynek





szüksége van információra, de amikor információt kér, és szívesen beleszólna a döntéshozatalba, nem szól bele, mert annyit viszont nincs bent, és nem akarja Gabriellát téves útra vinni. Ha nem kap információt, akkor viszont feltételezései vannak, hiszen napi szinten mégiscsak mozog a munkavállalók közt. *„Nyilván ezt is meg kell tanulni. Tehát hogy mi az, ami kereteket biztosít számunkra, hogy a tulajdonosnak mi ebben a feladata, mert most szerintem ez eléggé összerosódik. Kicsit képlékeny ez a dolog még. Ha bent van köztünk, sok mindent hall, lehet, hogy tévesen értelmezi. Nekem ez rossz, mert jobb lenne, hogyha tőlem hallaná, mert én megértést tudnék adni, hogy az miért van úgy. Tehát ennek még tisztulnia kell. Még mindig átmeneti időszakban vagyunk.”* – mondja Gabriella.

Létezik a vezetői döntéseknek van olyan fázisa, amikor a munkatársak informáltsága nem teljes körű. Például vegyünk egy szervezeti átalakítást. Bevonhatjuk őket, kérhetünk javaslattételt, de arról nem őket informáljuk elsőként, ha vezetői döntés születik, hanem az adott szintek vezetői vonódnak be. Néha előfordul keveredés, hiszen sok baráti kapcsolat van a cégen belül. A munkatársak, ha a tulajdonosi körrel közvetlenül beszélgetnek, és információáramlás történik, akaratlanul is elhangozhat olyan, ami bizalmatlanságot kelthet a tulajdonosokban. Hiszen a munkatársak nem mindig elégedettek a vezetői döntésekkel. Tegyük fel, ha valaki bérfejlesztéssel fordul a vezetőhöz, aki nincs megelégedve vele és nemleges döntést hoz a bérfejlesztésre, az a munkatárs nem túlságosan elégedett lesz onnantól kezdve. De ez a tulajdonoshoz már más aspektusban jut vissza, és ha nem megfelelően értelmezi ezt az információt, akkor bizalmatlanságot kelthet akár a vezetői csapat, akár az ügyvezetés személyével kapcsolatban.

A kommunikáció, bevonódás, felhatalmazás értelmezése terén tehát van felület a konfliktusra. Az első évben még gyakrabban kommunikált az ügyvezető és a tulajdonos, de György akkoriban elfoglalt volt a doktorija miatt, és sokszor mondta Gabriellának, hogy nem akar minden részletről tudni, döntsön és vállalja a felelősséget. *„Nem az volt a cél részemről, hogy a felelősséget ne vállaljam, csak rossz, hogy ha az ember nem kapja meg, hogy milyen témákban adjon tájékoztatást. Ha annyi útmutatást kapok, hogy tájékoztassam, amiről gondolom, hogy szükséges, akkor fel kell mérni, hogy mi az, amiben én úgy látom, hogy ez összeegyező-e azzal, amit ő szeretne hallani, és akkor tapogatózás az egész.”*

Meg kell találniuk, hogy milyen időközönként találkozzanak, Gabriella milyen mélységben avassa be a döntésekbe Györgyöt. **Egy kialakult tulajdonos kontra ügyvezető szerepkör tisztázása esetében a döntési jogkörök és a felelősségi körök jól artikuláltak.** Náluk még nincsenek egyértelműen tisztázva, ezért rugalmasan kezelik a felmerülő helyzeteket. Mind az ügyvezetőnek, mind a tulajdonosnak van egyfajta felelősségi köre jogilag szabályozottan, de a gyakorlatban egyedi mérlegelés alapján dől el, hogy mi az, amibe Gabriella beavatja Györgyöt, és mi az, amiről úgy gondolja, hogy ki kell kérnie a véleményét.

Gabriella úgy érzi, szüksége van olyan vezetőtársakra, akik máshonnan is szereztek tapasztalatot, mert ő itt nevelődött ki. Sokat tapasztalt, jó kapcsolata van a szakmában





más vezetőkkel, van benchmarkja, de annak örül a leginkább, hogy vannak körülötte olyanok, akik a cégvezetéssel kapcsolatban tudják őt támogatni.

## 2.2.5. Kulcsfontosságú családi és üzleti események – közös múlt, vágyott jövő, a kritikus családi és üzleti események listája

Az elmúlt évek során a vállalat számos díjban és elismerésben részesült. A 2006-os gazdasági adatok alapján 2006 Év Vállalkozása lett, majd 2009-ben Karmazin György, a cég alapító-tulajdonosa a vállalat által elért kiemelkedő teljesítményekért az **„Év vállalkozója 2009”** elismerésben részesült. A társaság Szolnok, Tószegi út 2. szám alatti új raktározási létesítménye 2010 folyamán az MLBKT (Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság) kongresszusán megkapta a Regionális Logisztikai Szolgáltató Központ megtisztelő címet. Ezt követően, 2011-ben a **„Magyar Gazdaságért Díj”**-jal ismerték el a vállalat sikereit.

2012 során a **„Legjobb Női Munkahely”** pályázaton III. helyezéssel jutalmazták a szervezeten belüli, női munkavállalóknak nyújtott esélyegyenlőségi lehetőségeket. 2013-ban a Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Gazdasági Díjat, a Családbarát Munkahely kitüntető címet, illetve az Üzleti Etikai Díjat vehette át a BI-KA.

Az elmúlt év sikereit a gazdasági mutatók mellett újabb díjak elnyerése is mutatja: 2014-ben vállalatunk elnyerte a MagyarBrands és a Kerékpárosbarát Munkahely címet, valamint az **Ezüst Pelikán Díjat**, mint Szolnok egyik legrangosabb elismerését, az önkormányzat tulajdonosunknak ítélte. A külvilág is elismeréssel illette az új ügyvezető munkásságát, amiért Szécsi Gabriella 2014-ben az **„Év Fiatal Menedzsere”** díjban részesült.

## 2.3. A családi vállalkozás dinamikája

### 2.3.1. A család és a család szerkezetének bemutatása

#### Kiegyensúlyozott családi háttér

- Az alapító-tulajdonos Dr. Karmazin György és felesége, Anita intézményüzemeltetési vezetőként szintén a társaságnál dolgozik.
- Fia, Kristóf jelenleg a Szolnoki Főiskola hallgatója műszaki menedzser szakon, tanulmányai mellett a vállalat stratégiai partnercégénél dolgozik IT tanácsadó és értékesítőként.
- Lánya, Regina a Vásárhelyi Pál Közgazdasági Szakközépiskola tanulója és értékesítési, turizmusmarketing területen képzelel el a jövőjét és tanulmányait a Szolnoki Főiskolán folytatja.
- Dr. Karmazin György és felesége 2015-ben ünneplik 25 éves házassági évfordulójukat.



A BI-KA Logisztika Kft. stratégiai partnerei, melyben a családnak részesedése van:

- BI-KA Trans Kft

tulajdonosok: Biró György és Biró Györgyné

vezető tisztségviselő: Dr. Karmazin György és sógora, Biró György

- Adversum Kft

IT tanácsadó és értékesítő: fia, Karmazin Kristóf

Családi cégről lévén szó, több családtag is aktív szerepet tölt be a cég történetében. Ma a BI-KA Logisztikában már egyszemélyes a tulajdonlás, miután 2010-ben szét lettek bontva a tulajdoni viszonyok. György tulajdonába került a BI-KA Logisztika 100 százaléka, és a Biró család, Biró György, és Biró Györgyné, birtokolják a BI-KA Trans Kft-t, ahol fiuk, György, Anita bátyja az ügyvezető. A BI-KA Trans Kft. legfontosabb megrendelője a BI-KA Logisztika, ami biztosítja, egyszersmind sérülékennyé teszi a bevételi szerkezetet, hiszen ha legfőbb partnerüknél csökken a megrendelés vagy nő az ár (például üzemanyag áremelés miatt), akkor azt tovább hárítja a partnerek, így a BI-KA Transz felé is. Ez időnként okozhat feszültséget a két cég között és így a családban, amit meg kell próbálni kezelni. Hosszú távon egészségesebb lenne a BI-KA Transz számára, ha csökkentené a BI-KA Logisztikától való függését.

### 2.3.2. Családtagok és nem családtagok felfogása a családról és a családi vállalkozásról

Mivel a család egzisztenciáját ez a cég adja, továbbra is ügyelnek a működésre, annak ellenére, hogy az azt alapító, létrehozó, felépítő György már hátrébb lépett. Figyelnek rá, mint a gyermekünkre. *„Féltjük, hogy amit létrehoztunk, ne sérüljön, hiszen ez a mi munkánk... Ha olyat látnánk, ami megingatja az egzisztenciánkat, biztos, hogy beavatkoznánk. De szerencsére erről szó sincs.”* – mondja Karmazinné Biró Anita

A cég is állandóan változik, ahogyan annak megfelelően a szervezeti struktúra is, ami a külső és belső igények alakulását tükrözi viszont. A változást észrevenni, megélni és menedzselni is kell tudni. Fontos kérdés, hogy a munkavállalók hogy élték meg a változást.

A fiatalabb munkatársak könnyebben el tudják fogadni a változásokat. Egy fiatal a átmenet szakaszait gyorsabban magáévá tudja tenni, gyorsabban halad a változás elfogadásával. Aki Gabriella vezetése alatt érkezett a céghez, már az ő vezetése alatt szocializálódott, és teljes mértékben el tudja fogadni. Aki valamivel idősebb, a rendszerváltás óta dolgozik, és a kezdetek óta itt van (korban 45-55 év közötti), a céggel együtt nőtt, azt, amikor a cég György vezetése alatt a

*„A cég legnagyobb értéke az az emberi erőforrás, ezzel kell nagyon jól bánni, mert vannak vasdarabok, amivel törődni kell, de azt is emberek vezetik, és a legnagyobb érték az ember, akinek lelke van, akivel foglalkozni kell.”*

Karmazinné Biró Anita

kis családi légkörből középvállalati méretkategóriába ment át, nehezebben tudja a változást elfogadni. *„Ez probléma is nálunk, hogy a BI-KA mellett köteleződtek el vagy Karmazin György mellett. A váltásban ez volt az egyik nehézség.”* –említi György. Hosszabb időre van szükségük, hogy a változás folyamatát, szakaszait megéljék, a megváltozott szabályokat el tudják fogadni. **A változás elfogadása az a legnehezebb, egy folyamat,** aminek különböző szintjei vannak, ezen keresztül kell mennie a munkavállalóknak. Mivel korábban családi volt a jelleg, így megszokták, hogy el lehet mondani a véleményüket, és ők elmondják. Ez lehet, hogy néha bántónak tűnik, vagy ellenállásnak tűnik, de ők jó szándékkal mondják, és beszélgetések útján meg lehet őket győzni a változás értelméről. *„A cég legnagyobb értéke az az emberi erőforrás, ezzel kell nagyon jól bánni, mert vannak vasdarabok, amivel törődni kell, de azt is emberek vezetik, és a legnagyobb érték az ember, akinek lelke van, akivel foglalkozni kell.”* – mondja Anita.

### 2.3.3. A családi kohéziót és alkalmazkodást segítő vagy gátló gyakorlatok, eszközök, intézkedések

A szervezeti struktúra folyamatos alakítás alatt van, szinte havonta változik. Sok a régóta itt dolgozó munkatárs, akik megbecsülik a munkahelyüket, és a munkahelyük is őket. Ugyanakkor természetesen előfordul, hogy van, akinek megváltozik az élethelyzete, a családi állapota, és az a tapasztalat, hogy a nem szolnoki származásúak általában pár év után elköltöznek. A programok, amiket rendeznek, azonban változatlanul családi jellegűek. Az év folyamán három nagy rendezvényük van, ami hagyomány jelleggel kialakult. Tavasszal van egy csapatépítő, ahol csak a munkatársak vannak jelen. Azután ősszel van a Gulyás fesztivál, ahová a családtagok is jönnek. És van egy év végi rendezvény, ami megint csak a munkatársaknak van, az év végi karácsonyi parti, ami egy vacsora, és utána meg ereszd meg a hajamat címmel az egész évi feszültség levezetése. Ez a három program van, egyébként évközben a munkáról van szó. Az osztályok, csoportok azért minden évben többször is tartanak saját maguknak csapatépítő programokat. Nagyon jó a közösség, és napi szinten együtt dolgozók azok munkaidőn kívül is sokat vannak együtt. De ez érthető is, mert az ember 8-10 órát valakivel együtt dolgozik, akkor két lehetőség van, vagy nagyon összeforrnak, vagy nagyon csak a munkára korlátozódik a kapcsolatuk.

### 2.3.4. Vezetési stílusok, az üzleti folyamatok koordinációja és kontrollja (létező családi minták, stb.)

Kezdetben nagyon családi volt a munkahelyi légkör. Az első 5-10 alkalmazottat hirdetésre vette fel György, többnyire hölgyeket. *„Jobban együtt tudok dolgozni hölgyekkel, meg azt is gondoltam, hogy a szállítványozóként jobb, ha hölgy dolgozik, mert empatikusabb, jobban kommunikál a partnerrel, több dologra tud figyelni, a kompetenciái erre a komplex munkára sokkal alkalmasabbak. Ezért főleg hölgyeket vettem fel, érdekes módon többnyire rákakat, aki családcentrikusak, mégis ez egy családi vállalkozás.”* György 2001 óta oktat a Szolnoki Főiskolán, az érdeklődő, kiváló eredményekkel bíró hallgatóknak



szakmai gyakorlati helyet és szakdolgozat írási lehetőséget kínál. Sokan ott maradnak a cégnél, zömében helyiek, környékbeliek.

Gabriella nem tulajdonos, de tulajdonosi szemlélettel bír, és elsősorban a cég érdekeit tartja szem előtt. A vezetés terén teljes mértékben szabad kezet kapott. A tulajdonosi részről lettek elvárások megfogalmazva irányába, amiket teljesíteni kell, de az oda vezető utat maga határozza meg.

A változási folyamat része az is ,hogy György, aki eddig vezette is a cégét, most el kell fogadja, hogy Gabriella lehet, hogy más utat jár be, nem úgy cselekszik, ahogy ő tenné, de a cég ugyanoda, vagy még tovább jut. György időnként megosztja a saját nézőpontját, de az, hogy mikor szól bele, vagy Gabriella mikor kérdezi, még nem tisztult le teljes mértékben. Gabriella ilyenkor meghallgatja, mérlegel, döntést hoz, de amilyen úton jár, az teljes mértékben az övé.

Gabriella nem tartja magát „tipikus” női vezetőnek, bár sokan rá szeretnék ezt égetni, nem hagyja magát. Viszont használja azokat a készségeket, kompetenciákat, amik a nőkben ösztönösen benne vannak. Ilyen például az empátia, vagy a munkatársi teljesítmény értékelése, és a kommunikáció. A munkatársaiban a szakmai tudásnál is többre tartja az ambíciót, lelkesedést, elszántságot. A női és férfi vezetési stílus közti különbségről ezt vallja: *„Egy női vezető szerintem a személyiségével, a szakmai tapasztalatával, a fellépésével tud maga után húzni munkatársakat és maga mögött tartani embereket. Egy férfi vezető teljesen más szerintem. Ő a határozottságával inkább, a tekintélyével. Egy nőnek ezt nehezebb elérni, neki inkább szakmai elismertsége van, meg személyiségében példát tud mutatni, azzal ,hogy követhető, emberi - persze a férfi vezető is az, de a tekintélyelvű vezetés a férfiaknál jobban meg tud valósulni szerintem.”*

Több külsős vezetői coachal, tanácsadóval, dolgozott együtt, akik kiemelkedőnek tartják a menedzsment körében az elismertségét.

Amikor kérdezték, hogy lehetséges ez, Gabriella azt mondta: *„A kommunikáción múlik és a következetességen. Ha kell, akkor szankcionál az ember, tehát nem elnéző, hogyha kell, akkor jutalmaz. Nekem az egész napom úgy zajlik, hogy nagyjából nem is ülök a gépek közelében, azt majd valamikor éjszaka, vagy máskor. Nekem nagyon kell az, hogy a vezetők bejönnek, beszélnek, elmondják, hogy mit látnak, az értékelem, helyrepackolom, átbeszélem velük. Tehát igazából ez a kommunikatív vezetési stílus, bevonom őket, ők szabadon döntenek. Megvan a hátránya is annak, ha nagyon mindenki tőlem függ, tehát ebből a szempontból kell vigyázni, de nagyon szeretek velük beszélni, és nagyon segítőkész vagyok a vezetőkkel, hogyha nem boldogulnak.”* Hozzá tartozik, hogy ha minden vezetője olyan lenne, aki kívülről jött, és önálló munkavégzésre tapasztalata révén tudna hagyni, akkor nem kellene Gabriellának nap, mint nap szakmai és vezetői coachnak is lenni, hogy jól haladjon előre a cég. A vezetési stílusa tehát kommunikatív, bár a konfrontációt is vállalja. Hagyományos női vezető mégis?



### 2.3.5. Női szerepek az utódlási folyamatban

György legfőbb támogatójának feleségét, Anitát tartja. Anita szerepe kettős, hiszen mint az alapító felesége, de mint munkavállaló is a kezdetektől jelen van a cégben. A gyerekek születése után a pénzügyi osztály munkájába kapcsolódott be, mert ott a munkaidő rugalmasan volt kezelhető. Azért nem vállalta nagyobb szerepet, például a szállítmányozásban, mert az folyamatos jelenlétet, akár éjszakázást is megkövetelt volna. A családban a klasszikus szereposztás alakult ki, azaz Anita a háttér országot igyekezett mindig biztosítani, hogy a férje helyt tudjon állni az egzisztenciájukat adó munkában. Ugyanakkor nehéz volt számára megélni, mivel a szakmai részekbe kevésbé folyt bele, a „főnök felesége” státuszt. Igaz, sosem vágyott vezető pozícióra, a férjét elég robosztus vezetőnek tartja, aki mellett a család még egy nagyterületért felelős vezetőt már nem bírt volna el. Viszont a harmónia megteremtésében óriási szerepe volt. *„A család összetartása, a család, számomra ez a legfontosabb, mert a társadalom legkisebb egysége a család, és ott kell, hogy rend legyen. És utána lehet kitekinteni a közvetlen környezetünkre, a barátainkra.”* „Számos barátunk van, és a céggel kapcsolatos reprezentálások. Így rengeteg programunk van, amire készülni is kell, és meg kell élni.” Anita jelenleg az intézményekért felel, illetve a pénzügy egy szegmensét, a házi pénztárat kezeli. Azt is csak napi 1-2 órában, hiszen átadták a cég irányítását a menedzsmentnek.

Van az a sokat ismételt mondás, hogy minden sikeres férfi mögött áll egy erős nő. Jelen esetben előtte is áll egy, a cég vezetését átvevő Gabriella személyében.

### 2.4. A utódlás tervezésének lépései

Az átadás érzelmileg nehéz volt, mintha egy gyermeket kellett volna rábízni valakire. A mai napig is nehéz elengedni. Nem egy pont, ahol átadja az ember, hanem egy folyamat. Egy folyamat, ami a BI-KA-nál jól elő volt készítve és zökkenőmentesen zajlott. Azóta is töretlen a siker, mióta nem György kezében van a gyepőlő, hanem a fiatal menedzserek kezében, Gabriella irányításával.

Az átadás szakmai tekintetben gördülékenyen ment. Ehhez kellett az is, hogy Gabriella nagyon ambiciózus. Ő ezt a pozíciót szerette volna nagyon. Szereti a munkáját, hivatását, és teljes kihívásnak élte meg, hogy itt helyt álljon. Bizonyította rátermettségét már operatív vezetőként is, 2007-től 2010-ig, amíg kettős vezetés volt.

2010 és 2012 között Gabriella elment szülési szabadságra. Ez alatt az idő alatt tudatosan fejlesztette magát, elment MBA-re, második nyelvvizsga, és naprakész volt folyamatosan a vállalatból. Az, hogy milyen pozícióba jön vissza, ha nem is köztudott volt, de benne volt a levegőben. Az egykori helye már nem is volt meg, tehát dönthetett: vagy beül György helyére vagy elfogyott a levegő. Már nem is az a struktúra volt a cégben, mint amikor elment. Amikor elment ő volt az operatív igazgató, György a stratégiai igazgató. Amikor visszajött, György volt az ügyvezető, és a HR-es valamint a minőségügyi vezető volt a jobb-, meg a balkeze. „Úgy gondoltam, hogy a HR, meg a minőségügy az a két kulcsterület, ami fontos egy szolgáltató cégnél. Két nagyon kiváló vezetőm volt ezen poszton. Az egyik egy



tanítványom volt, korábban kézilabdázott, beállós volt, a falon is átment minőségügyben. Sajnos egy pesti fiúba szeretett bele, így mosta Waberer's-t erősíti. A HR-esem nagyvállalatoknál dolgozott, tehát behozott egy új szemléletet a cégbe, ez is nagyon hasznos volt.” Mire visszajött Gabriella, addigra György Nemes professzor cikkét alaposan tanulmányozta egy amerikai kutatás tapasztalatairól, arról, hogy lehet az átadást jól csinálni. Ketten átbeszéltek, leírták, és amikor 2010 májusban visszajött, György nyolc hónap alatt átadta neki az irányítást.

Gabriella úgy érzi, még mindig zajlik az átadás. György, amikor visszajött, kérte, hogy készítsen egy programtervet, amiben bemutatja, mi alapján fogja átvenni a vezetést. Elsőként az információ begyűjtése nagyon fontos egy ilyen átvételnél, főként, mert 2 évig nem volt része a mindennapoknak. Azzal, hogy a cégből nevelődött ki, az elfogadás könnyebb a munkatársak részéről. Azt nem mondhatja senki, hogy csak azért van elismertség, mert velük együtt kezdett el dolgozni. Bár sok régebbi munkatárs elment. A munkatársak többségéhez hasonló korú és szakmailag elismerik, ami sokat segít. A két távol töltött év alatt is benne volt a körforgásban, a céges rendezvényeken részt vett. Információt kapott arról, mi hogy működik, volt a kapcsolata a munkatársakkal az otthonlété alatt. Folyamatosan informáltak, kikérték a véleményét bizonyos kérdésekben. „Nem is lehet másként csinálni.”

#### 2.4.1. Az átadási folyamatot támogató formális és informális csoportok

A külső partnerek részéről volt átmeneti időszak, amíg még Györgyöt hívták az ügyvezetők. Mindig kellett egy fél óra beszélgetés, ameddig el tudta velük fogadtatni, hogy ne ők keressék. De ez elfogyott, kellett hozzá fél- egy év. Most már nagyon szórványos, de havonta egyszer még előfordul. 2012 óta feladat, mióta Gabriella visszajött, és tudatosan készült arra, hogy átvegye a cég vezetését, hogy a Bika Logisztika ne Karmazin György nevéhez kötődjön, a partnerek ne az ő nevére asszociáljanak, hanem az új menedzsmentre, és Szécsi Gabriellára, mint ügyvezetőre. Van egy hat fős menedzsment: az ügyvezető, a stratégiai és pénzügyi vezető, a vállalatirányítási vezető, a hr vezető, a raktár logisztikáért és a belföldért felelős, illetve a nemzetközi szállítmányozásért felelős vezető alkotja, akikre Gabriella építhet munkája során.

A dolgozók esetében a fiataloknál, újonnan felvetteknél nem volt kérdés, hiszen ők ebbe jöttek bele. A régieknél, akiket György vett fel, ott, ha van egy céges buli, és megisznak egy sört, akkor jön a főnöközés. „Ilyenkor lepattintom őket és megpróbálom megértetni velük, hogy a világ változik és mi is változunk vele. Annak örüljenek, hogy én most boldog vagyok, és nagyon jól érzem magam a bőrömben.”

„Ami nem növekszik, az csökken.”

Karmazin György

## 2.4.2. Elvárások, időzítés és visszajelzési mechanizmusok

Az alapító KPI-okat fogalmazott meg elvárásként az ügyvezető számára. Volt egy **bevétel-elvárás**, mert György egy növekedésben hívő tulajdonos-ügyvezető volt mindig, úgy fogalmaz: *„Ami nem növekszik, az csökken.”* A válságtól, és minden mástól függetlenül. Menni kellett előre, volt hozzá egy jó stratégia. Van egy **eredmény-elvárás**, ami adózás előtti eredményt jelent. És ez még meg van fejelve azzal, hogy a **jövedelmezőség sem csökkenhet**, tehát a kettő hányadosa sem csökkenhet, illetve kértem egy **vevői elégedettség „nem csökkenést”**, meg egy **dolgozói elégedettség „nem csökkenést”**.

ISO-ban van mérés, van, amit negyedévente, van, amit félévente van, amit évente. Negyedévente kap György beszámolót az előrehaladásról. Negyedévente le szoktak ülni, hogy értékeljék a negyedéves számokat, és a következő időszakról készít Gabriella egy prezentációt, hogy György lássa, abból az évből még milyen tervei nem valósultak meg, melyikkel hol tartanak. Gabriella döntéseit végső soron a számok igazolják, ebben van a munkálat, hogy mit lát a végén a mérlegben.

A negyedéves beszámolók közti visszajelzéseket ad hoc módon kapja inkább. Vannak visszajelzések menet közben is György részéről, bár nagyon nehéz értékelni úgy a vezetői munkát, hogy nincs benne napi szinten az operatív működtetésben. A visszajelzés hullámzó, amikor jó információkat kap, akkor elégedett, de kevésbé elégedett, amikor például valaki felmond, akit sajnál. *„Akkor könnyen elgondolkozik az ember, hogy biztos-e, hogy mindent jól csinállok. Lehet, hogy felmerül benne ilyen néha, de ezt meg kell szokni, mert a vezető, az mindig egyedül van. Tehát nem kap olya visszajelzést, mint a munkatárs, hogy jól van, ügyes vagy, csináld, vagy ez nem jó, ezt egészítsd ki, nekem ezt saját magamból, önerőből kell felépítenem, hogy lássam az irányt, hogy most jó. Saját magamat kell tudni reálsan értékelnem, hogy melyik volt az a döntés, amit nem jól hoztam meg, melyik az, amiben legközelebb másképp kell eljárnom, melyik, ami jó eredményt hozott a végén, melyik ami az iránynak megfelel, melyik ami letért az útról.”*

Gabriella alapvetően szabad kezet kap a vezetésben. Azonban vannak olyan kulturális elemek, amikhez ragaszkodnak az alapítók, ilyen a családi céges kultúra megtartása, megőrzése, meg hogy számukra ez mit jelent, és az hogyan épüljön be.

*„A vezető, az mindig egyedül van.”*

Szécsi Gabriella

Valójában a cég helyzete, a pénzügyi feltételek, regionális adottságok, maga a költségvetés, és az elvárás a számok tekintetében, ami korlát tud lenni. *„Nem fogja azt mondani, hogy ne csináljam. Nyilván szabad kezem van abban, hogy kinek milyen bért adok. De hogyha megemelem a béreket 10 százalékkal, akkor elúszik az egész, és nem tudom hozni a számokat. És neki megvan az az elvárása, hogy ne csak az árbevétel növekedjen, hanem az eredmény per árbevétel mutató is. Na most ez, hogyha ezt végiggondolod, ez azt jelenti, hogy*

*nemcsak a forgalmat kell növelned x százalékkal, ugye nem 1-2 százalékkal, hanem kell a*

*költségeket csökkenteni, és olyan tevékenységi irányba kell elmenni, aminek nagyobb az árrés tartalma. Ennek mindenképpen egyszerre kell mennie, tehát igazából a szabad kéz nem azt jelenti, hogy szabad kezet kapsz, viszont a számok diktálnak, hogy mi a mozgástered. De döntéseknél, hogy most kit veszek fel, vagy kit nem veszek fel, vagy hogy milyen lépéseket teszek, ezen belül teljesen szabad kezet kaptam.”*

György és Anita napi szinten 1-2 órát eltöltenek a cégben. György számára sokszor nagyon nehéz, hogy ne szóljon bele a napi ügyekbe. De mindig azzal nyugtatja magát, hogy Gabriella jobban látja már. *„Kívülről adhatok nézőpontokat, hogy itt vagy ott mit hallottam vagy láttam, de a cégen belüli működési folyamatokba már nem szólok bele. Mert tudom, hogy ahhoz már nekem ott kellene lenni, hogy jó döntést hozzak, de ehhez nekem már nincs elég rálátásom.”* *„Amit látok, hogy Gabi nagyon nagy elánal vágott bele, nagyon becsületes és nagyon meg akar ennek felelni és nagyon motiválja is ez a pozíció. Nekem nehéz volt, mert nem szólhattam bele, meg nem utasíthattam embereket. Szóval az első hónapokban nekem is nehéz volt, el akartam indulni reggel, de nem volt hova mennem, mondom, nincs már munkahelyem, nincs is hely fizikailag, ahova menjek. Meg persze folyton hívogattam Gabit, hogy mi van már, meg próbálkoztam, hogy nem kell-e tanácsot adnom, de aztán ez is elkezdett fogyni. Eleinte naponta hívogattam, meg óránként, mert aggódtam. Valójában féltettem őt, meg ezt az egészet. Most például már talán egy hete nem is beszéltem vele.”*

Mindkettőjüknek sok a dolga, gyakrabban is lehetne beszélniük. Ma Gabriella időnként, amikor van olyan téma, amit meg Györggyel beszélni, akkor kér egy időpontot, vagy ha találkoznak, akkor megemlíti Györgynek dolgokat. Eseti jelleggel beszélnek aktuális témákról. Tavaly eltervezte, hogy kéthetente együtt ebédelnek péntekenként, de nem tudták tartani, valamilyen tárgyalás mindig közbejött.

#### **2.4.3. A visszavonult családtagok re-orientációja (a tulajdonosi befolyás folytatása vagy megszűnése)**

Az átadás zökkenőmentesen ment, saját bőrén mégis nehezen élte meg az alapító. Az ügyvezetés átadása 2012. május 1-gyel indult és december 31-el jogilag lezárult. Karmazin György átadta ügyvezetői feladatait Szécsi Gabriellának, ő a családi vállalat 100%-os tulajdonosa maradt. A menedzsmentet teljes mértékben rábízta Gabriellára. Gyakorlatilag Györgynek már nincs bent irodája, széke, „hazament”.

A visszavonuláshoz nagy önfegyelem szükséges, teljesen elengedni nem lehet, viszont gyengül a ragaszkodás a céghez. *„Ezt az elmúlás-szerű érzést érzem. Azért még erős, tehát gyengült 100-ról mondjuk 80-ra. A család egzisztenciáját ez a vállalat adja, ennél fogva ennek jól kell mennie. Meg más területek is kellene. Nekem a doktori pont jó volt, írtam, mellette oktattam a főiskolán, mellet van nekem a sport, ami nekem nagy elfoglaltság. Meg a saját magam edzése, foglalkozom magammal. Meg azt mondtam, hogy akkor többet foglalkozom a gyerekeimmel, elvittem őket reggel iskolába, mentem érte, elmentünk fagyizni, vagy a fiammal együtt ebédelnünk, satöbbi. Elkezdtem a magam álmait teljesíteni, doktori, karate, ....”*

10 évre előre nem lát, de bőven vannak még tervei. Nagy tervei voltak például a doktori védést követően oktatási területen. Az oktatás maga nem nagy kihívás számára, de a szolnoki főiskolának felajánlotta, hogy csinálna egy logisztika tanszéket, amit vezetne és menedzselne. Ez lett volna a BI-KA logisztika tanszék, ahová ő szeretette volna összeválogatni a tanárokat, kibérelni és berendezni nyolc-tíz termet és külsős vállalati tanszékeket létrehozni. Ebben nem kapott érvényesülési lehetőséget. Vezetőként ösztönözte a munkatársait, hogy olvassanak, könyvárak volt, prezentálniuk kellett. Tervezte a BI-KA Akadémia elindítását, de ma már csak olyan dolog élére állna, amit más, egy lelkes csapat is akar rajta kívül. A másik dolog a sport. A karate, ahol már vezetett 8 évig országos szervezetet, de kezd megfáradni, mert nem egyszerű kétezer embert egyben tartani, meg edzeni. *„Azt fontos tudni, hogy ha valamit megtanultam a cégvezetésben, akkor azt mentettem át a sportvezetésbe vagy a főiskolába vagy fordítva.”* Nagyon szeret közösségben futni, úgy teljes az élete, hogy reggel felkel, megissza a kávéját és kimegy az erdőbe futni a barátaival. Akik maguk is vállalkozók, futás közben beszélgetnek üzletről és másról, ez egyfajta vállalkozói coaching. Egy átlagos napon futás után benéz a cégbe, utána elmegy a kedvenc éttermébe megebédelni, ahol mindenki ismeri. Délután olvas, este elmegy edzeni, otthon a családdal vacsorázik. Nem tudja, mi kellene, hogy szembejőjön, hogy ő ebből kilépjen. Hívták elnöknek az MLBKT-be, de csak az alelnökséget vállalta. Hívták számos szakmai szervezethez és az akadémiai szférába is vezetőnek, de nem vállalta a túl nagy leterheltséget jelentő munkákat, aminek a megbecsülése nincs arányban a befektetett energiával, ennél jobban odafigyel az egészségére. *„Egy embernek egy élete van, és ez most már nagyon kezd tudatosodni bennem. És ezt nem lehet elégetni.”* *„Az értékek mentén való élet, az nekem most vált fontosabbá, mint bármilyen más ügynek az élére odaállni. Mert az nem biztos, hogy ugyanazokat az értékeket fogja követni.”*

## 2.5. A következő generáció elkötelezettsége

### 2.5.1. Érzelmi szempontok, a függetlenné válás vágya

A vállalatnál ma már 103-an dolgoznak, a vállalatcsoportnál összesen 150-en. A gyerekek még fiatalok, a kisebb még középiskolás. Amikor az átvevő személye még nyitott kérdés volt, a nagyobbikkal kapcsolatban, aki hamarosan végez a főiskolán, arra jutottak, hogy nem lenne könnyű a helyzete, ha egy ekkora céghez beesne „apuka kisfiaként”. Egy főiskolai diplomával nem biztos, hogy kezelhető a cégvezetés, nem kapott még annyi tudást, sem tapasztalatot. Ehhez kellene egy-két egyetem, meg nyelvvizsgák. Egy erősebb képzettségű embert tudott mindenki elképzelni első vezetőként, és az alapító szerint is az illik ide. *„Ebben én sem engednék. Azért, mert a fiam, azért elvárások vannak.”* –mondja György. Végül azt választották, hogy a kis tanácsadó cégükben indítanak egy IT üzletágot, ami Kristóf visz. Oda felvették, és jól dolgozik, nagyon becsületesen, lelkesen. *„Úgy gondoltam, hogy ebben a cégben, 25-50 milliós forgalomnál megtanulja, hogy egy vállalkozás A-tól Z-ig hogy működik, és akkor ez jó lesz neki. Sőt, elhintettem, hogy az a tervem, hogy ha megvan a diplomája, akkor én ezt a tanácsadó céget neki ajándékozom,*

90%-os tulajdonban. Akkor ő ügyvezetőként kezdjen el ezzel balettozni. Ha csinál belőle nagyobbat, akkor Isten áldja, ha meg nem sikerül, akkor se nagy tragédia, mert kis befektetésünk van benne, nem olyan kockázatos.”

### 2.5.2. A következő generáció szerepe az utódlásban: motivációs stratégiák, viszonyulás az előző generációhoz, az identitás megteremtése az alapítói örökség, a családi és vállalati tradíciók viszonyában

Nincs kizárva, hogy egyszer majd a gyerekek veszik át a céget, de azt ki kell érdemelni, azért meg kell küzdeni. A szülők azt vallják, hogy ahhoz a gyerekeknek még rengeteget kell tanulniuk, beállniuk a sorba, és ugyanúgy felküzdeniük magukat, ahogy Gabriella is tette. Bizonyítaniuk kell rátermettségüket, hogy alkalmasak vezetőnek és hogy jó irányba vinnék tovább a céget. De a szülők nem akarják a gyerekekre ráerőltetni sem ezt, ha más érdeklődésük, életcéljuk van, hagyják, hogy azt éljék meg. Ha mégis a családi cég mellett döntenek, lehetőség lesz bőven.

A család azzal lenne boldog, ha ugyanúgy, mint eddigi életükben, az egzisztenciájukat ez a cég adná, és további töretlen fejlődésen menne keresztül. Az újonnan készülő stratégiában szerepel, hogy a legnagyobb megrendelőjük nyomán külföldi megjelenést készítenek elő, illetve egy budapesti megjelenésről is van szó. *„Annak nagyon örülnék, hogyha 10 év múlva azt mondhatnánk, hogy mind a kettő szépen prosperál, és az anyacég lábaként biztos lenne, és hozzájárulna fejlődésünkhöz, hogy jelen vagyunk Budapesten, illetve külföldön.”* „Mindez természetesen nagyon nagy előkészítést és odafigyelést igényel, és Gabi nagyon-nagyon jól csinálja, alaposan körbejárja, és megalapozott számításokra alapozottan készíti elő ezeket a nagy lépéseket, mert ezek már nem kis lépések.” –foglalja össze Anita a jövőbeni terveket.

Györgynek az a véleménye, hogy az Alföldön piacvezetővé fognak válni öt éven belül. 3 éven belül megduplázzák árbevételüket, tízmilliárd Ft körüli vállalattá válnak. Budapesten bérelnek most egy telephelyet, ahonnan beindítanák a belföldi logisztikai disztribúciót és a city logisztikai megoldásunkat, netán gyűjtő járatokat indítanának nemzetközi forgalomba. Erre van esély és árualap is. Németországban, Münchenben elő van készítve egy logisztikai ügynökség megnyitása idén áprilistól. A legnagyobb partnerük elvárása, hogy legyen egy BI-KA Logistics GmbH, és ezzel elindulhat a vállalat nemzetköziesedése. György azt is el tudja képzelni, hogy ezen a téren lépkednek tovább. Volt három próbálkozásuk akvizícióra, de azok nem sikerültek, főleg kulturális különbségek miatt.

### 2.5.3. Generációk közötti tudástranszfer, a folytonosság biztosítása (szervezeti kultúra, vezetés) és új növekedési pályára állítás

A gyerekek még kicsik, de néhány dologban már ők is belevonódtak, tanultak szüleiktől a cégről, de elsősorban az értékrend az, amit neveltetésük során magukba szívtak.

A vezetői utód, Gabriella a szakmáról mindent Györgytől tanult. Ugyanakkor ő is szerette magát tovább képezni, sokat olvasott, elvégezte az MBA-t, az alapítók teljeskörű támogatása mellett szakmai tanácsadók, coach-ok segítették vezetővé válását, volt benchmarkja és más vezetőkkel is tudott tapasztalatot cserélni. Ezek mind formálták vezetői stílusának megteremtését.

Amikor Gabriella visszajött 2012-ben, akkor készítette a cég a három éves stratégiáját. Ez a menedzsment bevonásával történt egy külső tanácsadónál. 6-7 hétvégi alkalomról volt szó, Gabriella is bevonódott és rengeteg információt kapott a cégről: Most hol tart, milyen problémákkal küzd, milyen lehetőségek előtt áll. Konkurenciafigyelést, vevőelemzést tartottak, összeraktak egy stratégiai térképet, célokat tűztek ki.

Volt egyfajta egyéni értékelése, véleménye a hallottakról. Ahhoz, hogy elkezdjek dolgozni, kellett, hogy lássa, hogy azok a vezetők, akik ezen a véleményen vannak, mennyire vannak a helyükön.

Személyével a vezetés a kultúrája is változott, hiszen más típusú vezetők Györggyel, és más kihívásokkal szembesültek. György 2010-ben már végrehajtott egy kultúraváltást. Felszabadult vállalati struktúrában gondolkozott a döntéseket és a pozíciókat érintően. Gabriella hisz a munkatársi bevonásban a döntéseknél, felhatalmazást ad, megfelelő információt biztosít, felméri, hogy az adott vezető kompetenciái megfelelnek-e ahhoz, hogy megfelelő döntéseket tudjanak hozni. Ugyanakkor nem minden helyzetben találja alkalmazhatónak a felszabadult struktúrát.

Visszatérésekor azzal találta szemben magát, hogy a vezetők kicserélődtek, teljesen új vezetői csapata volt. Hét helyett volt öt vezetője, ebből ketten rövid időn belül elmentek szülni, egyet elküldött összeférhetetlenség miatt, egyet leváltott a pozíciójából, és volt egy gyakorlatosból két év alatt vezetővé vált kolléga. Egy 70 fős szervezetnél ez volt a kép a vezetőket érintően. Alattuk nem voltak pozíciók, mert György laposította a szervezetet, csak ez a vezetői réteg volt, nem volt vezető helyettes, nem volt vezető utánpótlás. Ráadásul a 70 munkatársnak körülbelül a fele egy éven belüli munkatárs voltak. Mindemellett volt egy elvárás a jelentős növekedést érintően. „*Volt egy vállalati kultúra, amit úgy gondolom, mindenki magáénak érzett, de senki sem tudta, hogy valójában ez mit is jelent számára. Nagyon fiatalokkal dolgozunk, tehát kompetenciában a felszabadításnak a kultúrája inkább teherként nehezedett rájuk, nem nagyon látták, hogy mekkora hatáskörük meg felelősségük van, és kihez fordulhatnak dilemmáikkal.*”

*„Volt egy vállalati kultúra, amit úgy gondolom, mindenki magáénak érzett, de senki sem tudta, hogy valójában ez mit is jelent számára. Nagyon fiatalokkal dolgozunk, tehát kompetenciában a felszabadításnak a kultúrája inkább teherként nehezedett rájuk, nem nagyon látták, hogy mekkora hatáskörük meg felelősségük van, és kihez fordulhatnak dilemmáikkal.”*

Szécsi Gabriella

„ Ezért egy kicsit nehezedett a helyzet, ráadásul volt egy olyan kockázat is a cégműködésben, hogy az elsőszámú megrendelőnek az aránya nagyon-nagyon magas volt, 30 százalék feletti, és azon kívül a forgalom az euro árfolyam kedvező hatásait leszámítva csökkenő tendenciát mutatott már két éve. Tehát ezt látva, fogtam a stratégiában megfogalmazott pontokat, és évekre lebontva meg tudtam határozni, hogy mi az, amivel foglalkoznunk kell. Az első évben sürgős az elsőszámú partner kockázatának a csökkentése, és a vezetői réteg megszilárdítása volt.”

Elkezdték a szakmai területek átalakítását, foglalkoztak a vezető utánpótlással operatív szinten. 2013-ban kialakultak a csoportvezetői pozíciók, felkerültek újabb tagokat a menedzsmentbe. A vezetői szintek megszilárdítása következett. Amikor Gabriella visszajött dolgozni, minden munkatárs bejött egyesével. Rájuk szánt egy hetet, bejöttek hozzá, mindenkivel egy fél órát beszélt, hogy megismerje őket. A 2013-as év eleje arról szólt, hogy akinek nem volt megelégedve a munkájával, azokat elküldte, és új embereket vett fel, 20 főt, betöltötte az üres pozíciókat. Kialakult 2014-re egy olyan stabil csapat, csupán 3 embertől kellett megválni. Innentől arra is fókuszáltak, hogy az ügyfelek ne mindig új arcokkal, új hangokkal kommunikáljanak, hanem nagyjából állandó emberekkel.

Ezt követően az értékesítés átalakítására koncentráltak. 2013-ban a megrendelők aránya nagyot nőtt, 20 százalék fölött volt a növekedés. A 2014 nehezebb év volt. Az első számú megrendelő forgalma visszaesett, tehát nagyon jó döntésnek bizonyult, az hogy az elsőszámú megrendelőn kívüli értékesítés eredményességére koncentráltak, és tudtak új partnereket behozni. 2014 úgy alakult, hogy 25 százalékkal nőtt az első számú megrendelőn kívüli forgalom, de az éves terv azért nem sikerült, mert az elsőszámú megrendelőnek a forgalma visszaesett, és a kettő együtt nem tudta hozni azt az elvárt 5,5 milliárd forintos bevételt, amit elterveztek a tavalyi évre. Ettől függetlenül növekedést értek el. 12 százalékkal nőtt az árbevétel, 4,7-ről 5,3 milliárd Forintra. Az eredményessége a cégnek valamelyest stagnál. Ebből a szempontból kellett újragondolni a 2015-ös stratégiát. Sok kisebb megrendelést adó céget sikerült bevonni, jelenleg 1400 ügyfelük van, akik folyamatosan rendelnek tőlük. Viszont ez elaprózza a tevékenységüket. A 2015-ös év stratégiája két pilléren mozog, az egyik az értékesítés fejlesztése, és főként a nagyobb megrendelést adó cégek irányába eltolása. Ennek érdekében személyes értékesítéssel keresik meg ezeket a cégeket. És közben fókusznak arra is, hogy az elsőszámú megrendelő forgalmának az arányát csökkentsék, és más ügyfelek forgalmát növeljék. A 30% körüli részesedést sikerült közel 20%-ra csökkenteni, úgy hogy mindeközben növekszik a cég. Gabriella kapacitásbővítéssel szeretné a tevékenységük eredményességét javítani. A szállítmányozás és fuvarozás közötti különbség, hogy az egyik alvállalkozói tevékenység által végzett szállítmányozási, vagy logisztikai szolgáltatás, a másik pedig saját eszközzel, fuvarozás saját eszközzel, ami jövedelmezőbb. Jelenleg az árbevétel 15 százalékát adja a fuvarozási tevékenység, 20 saját autójuk van, és további 24 gépjármű a BikaTrans-ban. Gabriella szeretné az elkövetkező két éven belül a fuvarozás arányát 50 százalékra felemelni. Ebben az évben a 25 százalékot tudják megcélózni.

**Jelenleg egy új stratégiai terv előkészítés zajlik, 17 kulcsember, a tulajdonosok, a menedzsment tagok és csoportvezetők bevonásával. Helyzetértékelő interjúk zajlanak, és**



a helyzetértékelő interjúk után egy szakmai tanácsadó segítségével készül egy tanulmány, aminek tulajdonosi jóváhagyásával indult el a stratégiaalkotó munka. Gabriellának két fő kérése volt, az egyik hogy támogassák 21 új gépjármű vásárlását, valamint az értékesítés fejlesztés érdekében három személyes értékesítő kollega költségét. Ezt a tulajdonosok elfogadták, úgyhogy a 2015-től az irány az értékesítés és fejlesztés, és kapacitásbővítés. És a jövőbeni növekedési tervek sem kevésbé ambiciózusak.

### Következtetések és tanulságok

A céget mindig a vezető határozza meg. A vezetőnek kell változnia, a változása elfogadása, az nagyon fontos. Először a vezetőnek kell magában eldöntenie, hogy mit szeretne, hogy szeretne élni, illetve nagyon fontos az, hogy legyen más alternatíva. Sok cégvezető esik abba a csapdába, hogy nincs más számára, csak a cég. És amikor valaki 24 órában csak a céggel él, és a cégért él, és a vezetője és tulajdonosa, és nincs neki más alternatívája, nincs más időtöltése, csak a cége, ott nagyon nehéz lehet az átadás. Akárkinek is akarja, ha családtagnak, ha külső embernek, ha ő nem tud hová hátralepni, nem tudja magát mással elfoglalni, akkor az nagyon-nagyon nehéz lehet. Vezetőként tehát **ugyanolyan fontos az utód felkészítése, mint a saját jövőnk megtervezése**. Az kevés, hogy valaki megtalálja az alkalmas utódot. Saját magát is újra kell építenie a vezetőnek, szükség van egy reorganizációs tervre. Optimális esetben önmagát és utódját is évekkal a változás előtt el kell kezdenie felkészíteni a változásra. Az utódot képezni kell, külső és belső elfogadottságát meg kell alapozni, át kell számára adni a családi vállalkozás értékeit. Más előkészítést igényel az az eset, ha egy családtag, ha egy cégen belül nevelt menedzser vagy egy kívülről hozott vezető veszi át a cég irányítását.

Nehéz új életutat tervezni, nem csak vezetőként. Szülőként kihívás a gyorsan változó világban egy fiatalot felkészíteni egy életútra. Egyfelől a család képes egy biztos háttérrel biztosítani, anyagilag, értékrendben, másfelől nem feltétlen kell, hogy a gyerekek az ő példájukat kövessék, és továbbvigyék a céget (vagy a szülői hivatást folytassák). Ezért nem iskolát kell választani, hanem életutat kell tervezni. A gyerekeknél a szülőnek azt kell tudatosítania, hogy a változásra való képessége maradjon magas. Ne ijedjen meg, találja fel magát, ne essen kétségbe, ne omoljon össze, tehát stabil lelkületű gyermek legyen, aki a változásokat be és el tudja fogadni, és változni tud a külső körülményekhez. Rájuk erőltetni nem szabad a szülők életformáját, ha más életcéljuk van, más irányú beállítottságuk van, nem szabad rájuk erőltetni ezt a dolgot. Ráadásul, az sem biztos, hogy alkalmas rá, lehet, hogy egy rossz döntés ráerőltetni arra, aki utána tönkreteszi a céget. Akkor aztán már a családi viszály is közrejátszik, úgyhogy megfelelő kézbe kell adnia vezetést.

A növekedés a szervezeti kultúra változását is magával hozza, amire a munkavállalókat érdemes felkészíteni, és biztosítani a folytonosságról, valamint megindokolni a változások szükségességét. Ha az alapító nem a családban örökíti tovább a cég vezetését, de a tulajdoni viszonyokat magánál tartja, akkor külön válik a tulajdonosi és a menedzsmet, és ki kell alakítani az együttműködés, a bevonódás és felhatalmazás, a koordináció, a





kommunikáció új formáit. A jogi illetve gyakorlati átadás megfelelő előkészítettséggel jól működik, de van az együttműködésnek olyan eleme, ami menet közben alakul. Fontos, hogy a tulajdonos és a vezető rendszeresen kommunikáljon egymással, mert lehet, hogy ugyanazt az átadás befejezettségét másként élik meg. Érdeemes a félreértéseket keletkezésükkor megoldani. Ki kell alakítani, hogy a tulajdonos milyen szinten vonódik be, és a vezető milyen szinten avatja be, mekkora szabadságot kap, illetve igényel. Fontosak a mérföldkövek, negyed-, fél-, vagy egyéves tervszámok, de a néhány havonkénti beszámolási időszak közé is érdemes rendszeres megbeszéléseket beiktatni. Főként akkor, ha a tulajdonosi kör nem vonul teljesen vissza, és több forrásból hall információkat, fontos, hogy a vezetőt kérdezze, milyen céllal tesz bizonyos lépéseket. A tulajdonosoknak el kell tudni dönteni, hogy mikor és mennyire szeretnének visszavonulni a vezetésből, és megpróbálni tartani magukat az elhatározásukhoz.

Optimális esetben a családi vállalkozás legfontosabb értékeit sikerül tovább örökíteni a cég átadásával. A generációváltással az új vezető képes más friss szemléletet, új lendületet behozni, és új növekedési pályára állítani a céget, minden érintett megalégedésére. Fontos, hogy megszilárdítsa pozícióját, de maga is gondolkodjon a vezető utánpótlásról, a vezetők időben történő kineveléséről.

Bízunk benne, hogy a BI-KA Logisztika esete az elkövetkezendő években generációváltás előtt álló cégvezetők, és a családi cégeket tanulmányozó érdeklődők számára egyaránt hasznos tapasztalatokkal szolgált.

### Weboldalak

UK Open Government home page - [www.open.gov.uk](http://www.open.gov.uk)

EU home page - [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

Office for National Statistics - [www.ons.gov.uk](http://www.ons.gov.uk)

### Videók

Armstrong Watson You Tube - <https://www.youtube.com/user/ArmstrongWatson>.

### Ajánlott olvasmányok

Barach, J.A., & Gantisky, J.B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2): 131-155.

Berrone, P., Criz, C. and Gomez-Mejia, L.R. (2012) Socioemotional wealth in family firms: Thoeretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279





Braidford et al (2014) Research into Family Business

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/313957/bis-14-699-research-into-family-businesses-bis-research-paper-172.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/313957/bis-14-699-research-into-family-businesses-bis-research-paper-172.pdf)

Burns, P. (2011) Entrepreneurship and small business, 3<sup>rd</sup> edition Palgrave Macmillan, pp. 291-293, 308-312

Coutts (2010) Governance in the Family Business. Sharing Family business insights. London. Coutts.

Fletcher, D. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues. United Kingdom. Report for KMU Forschung Austria.

Handler, W.C. (1991) Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management* 29(3): 21–32.

Longenecker, J.G. and Schoen, J.E. (1978) Management succession in family business. *Journal of Small Business Management*, 16 (3): 1-6.

Mitchell, J.R., Hart, T.A., Valcea, S. and Townsend, D.M. (2009) Becoming the Boss: Discretion and Post-Succession Success in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33 (6): 1201-1218.

O’Gorman, C. (2012) “Strategy and the small firm” in Carter, S. and Jones-Evans, D. (2012) *Enterprise and Small Business*, 3<sup>rd</sup> edition, Pearson, pages 386-403

Scholes, L., Westhead, P., and Burrows, A. (2008), Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 Iss 1 pp. 8 – 30

<http://dx.doi.org/10.1108/14626000810850829>



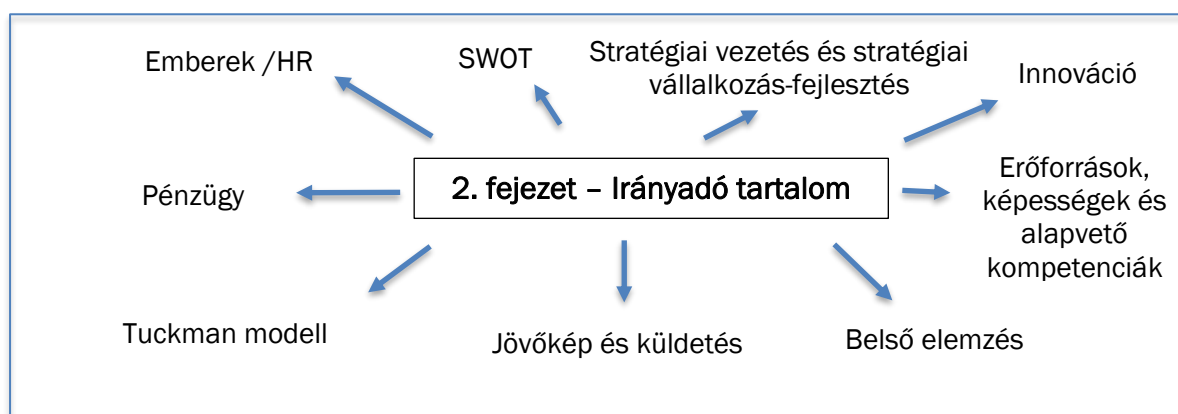
## 2. fejezet

### A modul tartalma

1. Stratégiai csoportok, eszközök és gyakorlatok
2. Stratégia és versenyképes teljesítmény – kisvállalkozások és külső elemzés
3. Erőforrások és tudás – szerep

### Power Point prezentáció

A Power Point prezentáció a legfontosabb stratégiai koncepciókat, eszközöket, modelleket és kereteket mutatja be, amelyeket alkalmazni lehet a családi vállalkozások, különösen kisméretű családi vállalkozások esetében. A stratégiai koncepciók, eszközök, modellek és keretek indikatív tartalma az alábbiakat foglalhatja magában:



### Háttérolvasmányok a stratégia kialakításáról és a döntéshozásról

(Forrás: Review of Family Business Research on Succession Planning in the UK, David Devins és Brian Jones, 2015. április, ERASMUS+ Nemzedékek közötti utódlás a kvk-k átadásában /Intergenerational Succession in SME's Transition – INSIST/)

*A stratégia kialakítása és döntéshozás (családtagok és nem családtagok részvétele stb.)*

A család és a vállalkozás egymással versengő igényeinek teljesítése sok problémát okozhat, és ez különösen így van az utódlás és a stratégiai tervezés terén, ahol a családnak meg kell találnia a helyes egyensúlyt a tulajdonos családjának és a vállalkozásnak sokszor egymással ellentmondó érdekei között. A stratégiáknak és a folyamatoknak az elemzés mikro szintjén történő feltárása, értelmezése és jobb megértése fényt deríthet olyan területekre is, amelyek kimaradhatnak az elemzés makro-stratégiai szintjeiből. Nordqvist (2011) szerint azt, hogy a családi vállalkozások miért a stratégiai irányítás speciális esetei, valószínűleg a szociális interakció mikro szintjén érthetjük meg. Ezen a szinten a család és a vállalkozás mindennapi kölcsönhatása és egymásra gyakorolt hatása családi és nem



családi szereplőkön keresztül fejeződik ki, akik befolyásolják a stratégiai folyamatot, és azzal kapcsolatban pedig, hogy hol és hogyan lépnek interakcióba ezek a szereplők, Nordqvist két kutatási kérdést tesz fel; „1. kérdés: Mely szereplők vesznek részt a stratégiai munkában a családi vállalkozásokban, tehát ki a stratégia? 2. kérdés: Hol és mikor találkoznak ezek a szereplők és lépnek interakcióba a stratégiai munka során, tehát hol és mikor jelenik meg a stratégiai aréna?” Az alkalmazott stratégia mikro szintű elemzése segítheti az utódlás tervezésével kapcsolatos kérdések megoldását a családi vállalkozásoknál.

A családi szempontok gyakran a vállalkozás stratégiai realitásai fölé kerekednek, és akadályozzák az üzletnek a következő generációk számára történő sikeres átadását (Jaffe, 2005). Mint az áttekintés korábbi részében már bemutattuk, a családi vállalkozások társadalmi-gazdasági dimenziója és a családi és az üzleti érdekek szoros egymás mellett állása egyedi stratégiai kontextust teremtenek. A családi vállalkozások heterogenitása és dinamizmusa azt jelenti, hogy óvatosan kell bánni az általánosítással, azzal kapcsolatban, hogy a családtagok és nem családtagok milyen szerepet tölthetnek be a vállalkozás irányításában. A stratégia kialakítása és a döntéshozás címszó alatt azonban számos téma és kérdés felmerül, ideértve a nemzetiségi hovatartozást, a családi kapcsolatokat; a családi matriarkák és nők szerepét a döntéshozásban; valamint a kommunikációt és irányítást.

Az egyik olyan terület, amely figyelmet kapott az irodalomban az, hogy milyen szerepet játszik a stratégiai tervezés a családi vállalkozások generációkon át történő fenntarthatóságában. A kutatók megállapították, hogy hiányzik a stratégiai tervezés, amely kulcsszerepet játszhat a családi cégek elégtelen beruházásai elleni küzdelemben, ami több generáción keresztül a túlélési ráták csökkenéséhez vezet (Eddleston et al. 2013). Mind a stratégiai tervezés (Chrisman, Chua és Sharma, 2003; Sirmon és Hitt, 2003; Upton, Teal és Felton, 2001), mind az utódlás tervezése (Handler, 1989; Sharma, Chisman és Chua, 2003a; Ward, 1987) olyan mechanizmusoknak minősülnek, amelyek jó eséllyel szembeszállhatnak a túl kevés befektetéssel, ösztönözhetik a megfelelő befektetéseket és a családi vállalkozások fenntartható növekedéséhez vezetnek.

Lumpkin et al. (2011) bemutatják, hogy az identitás elmélet szerint a családi vállalkozások 'egybefonják' a családot és a céget a stratégiai előnyök megszerzése érdekében. Egy stratégiai tervezési összehasonlításban Craig és Moores (2005) megjegyzi, hogy néhány tanulmány (pl. Feigener et al., 1996) szerint a vállalkozások családtag vezérgazdátói nem tartották annyira fontosnak a stratégiai tervezést az utódlás előkészítésében, mint a nem családtag vezérgazdátók. Harris et al. (1994) áttekintették a családi vállalkozásokkal kapcsolatos stratégiai irodalmat, és összeállították azon jellemzők listáját, amelyek befolyásolhatják a stratégiát, ezek többek között a következők: „befelé” orientálódás, lassúbb növekedés és kisebb részvétel a globális piacokon, hosszú távú elkötelezettség, kevésbé tőkeigényes, a családi harmónia fontossága, dolgozók ellátása és hűsége, alacsonyabb költségek, több generációs vezetés, nagy befolyás a végrehajtásra.



Bhalla et al. (2007) feltárták az etnikai hovatartozás szerepét a stratégiai irányítási paradigmákkal kapcsolatban. Felhívták a figyelmet a családi kapcsolatok szerepére a stratégia kidolgozásában. Az elsődleges adatgyűjtés alapján kimutatják, hogy az irányító család etnikai eredete jelentős befolyást gyakorol a konkrét stratégiai paradigma kiválasztására, illetve dominanciájára. A sikeres és gyorsan növekedő családi cégek azonban nem kapcsolódnak egyetlen konkrét stratégiai iskolához sem. A családi kapcsolatoknak a stratégia alakítására gyakorolt befolyása erősebb volt az etnikai családi cégeknél, mint a nem etnikai családi cégeknél. Ha a kutatást az etnikai tulajdonban lévő családi vállalkozásokban történő stratégia-alakításra fókuszáljuk, látható, hogy a kultúra kontextusa és az aspirációk nagyobb szerepet kapnak.

Bhalla et al. (2007) átgondolják a nők szerepét a döntéshozásban és a családi matriarkák helyzetét is. Különösen figyelemre méltó megállapítás, hogy azok a családtagok, akik nem viseltek hivatalos tisztséget az etnikai családi cégekben (például a családi matriarkák), mégis fontos szerepet játszottak a döntéshozásban. Bhalla et al (2007) megjegyzi továbbá, hogy sok családi cégben a nők erős politikai befolyással rendelkeznek, mint közvetítők és segítők, akik fenntartják a kommunikációs csatornákat és biztosítják a konfliktusok békés megoldását. A női családtagok szerepe a stratégia alakításában és az utódlás tervezésében egyértelmű. A női családtagok akkor is segítenek a családi vállalkozás stratégiájának formálásában, meghatározásában és irányainak kijelölésében, ha hivatalosan nem dolgoznak a vállalkozásban.

Eddleston et al (2013) rámutatnak, hogy az utódlás ritkán tekinthető egyedi és elszigetelt eseménynek vagy döntésnek. Az utódlás és az utódlás tervezése összetettebb kérdés, mint amennyire első látásra gondolnánk, és az utódlási stratégia során a kommunikáció fontos sikertényező.

Eddleston et al (2013) felhívják a figyelmet arra, hogy a családi vállalkozások különböző generációinak különböző stratégiai és utódlási tervekre lesz szükségük. Érvelésük szerint a különböző generációs irányítási fázisokban lévő cégeknek eltérő igényeik lesznek mind a stratégiai tervezés, mind az utódlás tervezés tekintetében. Ráadásul az alapítók, akik a legnagyobb hangsúlyt helyezik az örökség átadására és a vállalkozás feletti családi ellenőrzés fenntartására, többnyire maguk dolgozzák ki az utódlási tervet. Mivel egy vállalkozás az alapító tükörképének tekinthető (Davis és Harveston, 1998), és az utódlás tervezés a vállalkozás jövőbeni növekedési potenciáljának mutatója (Cabrera-Suarez, 2005), az utódlási tervvel rendelkező első generációs cégek nagyobb növekedésre számíthatnak, mint azok, amelyeknek nincsenek ilyen terveik. Eddleston et al's (2013) dolgozata jól feltárja a növekedés, a stratégiai tervezés és az utódlás tervezés között fennálló kapcsolatot, mégpedig általános perspektívából. Ennek során a dolgozat felismeri, hogy nem ugyanolyan tervezés szükséges a különböző generációs fázisban lévő családi vállalkozások számára.

A vállalkozás stratégiai igényeit és a család elvárásait nem könnyű összehangolni az utódlási folyamatban és az utódlás tervezésében. Jaffe (2005:50) javaslata szerint egy családi vállalkozás megfelelő pénzügyi tervezésében két dimenziót kell figyelembe venni –

a családnak a vállalkozással kapcsolatos vágyait és szándékait, valamint a vállalkozás jövőjére vonatkozó stratégiai tervezési folyamatokat. E két dimenzió kapcsán Jaffe (2005) olyan tervezési folyamatot ír le, amelyben az igazgatótanács és a családi tanács egyezteteti a különböző érdekeket és meghatározza a stratégiát. Jaffe (2005) egy modellben mutatja be, hogy a tervező egy kétdimenziós tervezési folyamattal – a családi tanács és a vállalkozás vezetősége - hogyan segítheti hozzá a családi vállalkozást ahhoz, hogy több generáción keresztül fennmaradjon. A modell segítségével a család megállapodhat abban, hogy hol húzzák meg a határt a család és az üzlet között. Ezt a két világot azonban nem mindig könnyű irányítani vagy egyeztetni, mert gyakran összefonódnak, ezért a családi tanács és az igazgatótanács ötlete nem felel meg minden családi vállalkozásnak.

### Esettanulmány

Az 1. részben ismertetett BI-KA Logisztika Kft. esettanulmányának elolvasása után vázolja fel a legfontosabb gondolatokat. Mit tanult az esettanulmányból? Beszéljék meg!

### Kérdések a csoportnak, és beszámoló

1. Mit kell figyelembe venni egy kis családi vállalkozás stratégiájának tervezése, értékelése és felülvizsgálata során?
2. Hogyan lehetne differenciáló stratégiát kidolgozni?
3. Hogyan tudná leírni a stratégia szerepét egy kis családi vállalkozásban?
4. Hogyan alakíthat ki egy kis családi vállalkozás stratégiai megközelítést?
5. Mi a stratégiai menedzser feladata egy kis családi vállalkozásban?
6. Milyen készségekre van szüksége egy kis családi vállalkozás stratégiájának?
7. Az Ön családi vállalkozása olyan stratégiát kíván kidolgozni, amely lehetővé teszi az üzlet gyors növekedését, a forgalom négyszeresére emelését négy év alatt. Készítsen egy nyilatkozatot az igazgatótanács számára, amely jelzi a legmegfelelőbb módszereket, hogy azonosítani lehessen azokat, amelyek leginkább segíthetik a vállalkozást a fenti célok elérésében.
8. Hogyan használható a csomagolás, a termékek, az emberek és a technológia stratégiai eszközként?
9. A “stratégia” és a “versenyelőny” koncepciók vonatkoznak-e családi vállalkozásokra?
10. A különböző családi vállalkozási környezetekben az erősségek lehetnek gyengeségek és lehetőségek, és mindegyikből könnyen fenyegetés válhat. Egyetért ezzel?
11. Hogyan készítené SWOT elemzést egy bevezetett családi vállalkozásról?



## Családi vállalkozás SWOT

Vázolja fel azokat az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és fenyegetéseket, amelyekkel az Ön családi vállalkozása, egy Ön által ismert családi vállalkozás vagy egy családi vállalkozás általában szembe találhatja magát.

<u>Erősségek:</u>	<u>Gyengeségek:</u>
<u>Lehetőségek:</u>	<u>Fenyegetések:</u>

Gondolja végig, és beszéljék meg párokban vagy kis csoportokban az alábbiakat:

1. Hogyan építhetünk a családi vállalkozás erősségeire? Mit lehet tenni?
2. Hogyan kezelhetjük a családi vállalkozás gyengeségeit? A gyengeségeket át tudjuk-e alakítani erősségekké?
3. Milyen lehetőségei vannak a családi vállalkozásnak most és a jövőben? Hogyan tudja kihasználni a családi vállalkozás a lehetőségeket?
4. Mit tehet a családi vállalkozás a valódi és potenciális fenyegetések kezelése érdekében?
5. Összességében milyen erősségek, gyengeségek, lehetőségek és fenyegetések vonatkoznak a családi vállalkozásokra és arra a környezetre, amelyben működnek?

Szabad idejében olvassa el az INSIST Fein Borászat (2015) esettanulmányt, és készüljön fel a megvitatására.

### INSIST esettanulmány - Fein Borászat (2015)

#### I. Egy családi borászat története és fejlődése

Az esettanulmány egy magyar borászcsalád utódlástervezését és a cégvezetői feladatok a fiúgyermeknek való átadásának összetett folyamatát mutatja be.

##### I.1. A Fein Családi Borászat elindulása

A Fein bortermelő család sváb ősei kezdtek bele szőlőültetvények művelésébe Magyarország fejlődő borrhíóján. A szőlőbirtok fejlesztését Fein Péter (1930- 2013), a Fein Családi Borászat alapító ügyvezetőjének, Tamásnak az édesapja folytatta kezdetben



0,7 hektár területen. Fein Péter termelőszövetkezet (TSZ) elnök volt az 1960-as években. Fein Péter idősebb fia Péter (sz. 1955), a fiatalabb fia Tamás (sz. 1959). Az ifjabb Péter építésztechnikus, aki saját építőipari vállalkozást vezet, és főképp pincék, kupolák, tanyák, gazdasági épületek építését vállalja. Az ifj. Péter első pincéjét testvérének, Tamásnak készítette. Tamás édesanyja, Müller Mária (sz. 1934), akinek az édesapja, Tóbiás (sz. 1905) megbecsült borász és kereskedő volt a térségben.

Az alapítók, Tamás és felesége, Zsófia (sz. 1961) két fiúgyermek Károly, a leendő cégtulajdonos (sz. 1987) és Mihály (sz. 1990). Tamás és Zsófia 1990-ben még a rendszerváltás idején alapított egy kereskedelmi és szolgáltató Bt.-t, és ezzel párhuzamosan elkezdtek a 0, 7 hektáros családi szőlőbirtokot Tamás szüleinek vezetésével újraszervezni, bővíteni. Zsófia ekkor még GYES-en volt, Péter pedig nyugdíjas lett. Tamás szerette volna, ha édesapja, Péter a nyugdíjas éveit a családi szőlőbirtok elfoglaltságaival aktívan tölti, és a szőlőbirtok fejlesztésével járó munkát „helytartóként” felügyeli. Tamás pénzügyi támogatást nyújtott a fejlesztésekhez. Ebben az időszakban 2005-ig Tamás a fővárosban dolgozott közgazdászként, borkereskedőként, vállalati vezetőként, illetve az MKB régiós ügyvezető igazgatójaként. A Fein házaspár 1998-ban bővítette a pincét és a prэшázat, és 11 hektár területen gazdálkodtak. 2002-ben 21 hektárra bővült a szőlőterület. A vállalkozást a házaspár 2003-ban jegyezte be korlátolt felelősségű társaságként. A család 2005-ben költözött a birtokra, és ekkor nyerte el végleges formáját. Ebben az időben Károly Németországban folytatta borász tanulmányait, Mihály leérettségizett. Mindkét fiú külön házzal rendelkezik (Lsd. Függelék: 1. *Illusztráció*).

## I.2. A család munkamegosztása

A birtok napi működésében a családtagok együttműködnek. Tamás felelős a stratégiai tervezés, fejlesztés, kivitelezés folyamatáért, befektetések és ültetvények felügyeletéért, borkóstolásokért. Zsófia a borászathoz, szürethez, adminisztrációhoz tartozó feladatokat végzi. Az örökös, Károly borásztanulmányokat folytatott Németországban, Franciaországban, Olaszországban. 2006-tól dolgozik a családi birtokon, és a munkafolyamatok során a fizikai tevékenységből is kiveszi a részét. Mihály orvostudományt tanul Münchenben, 2015-ben államvizsgázik. Korábban Mihályt is bevonták az alapítók a szőlőmunkába (Lsd. Függelékben az *interjúk szereplőinek alapadatait*).

## I.3. Növekedési stratégia: Minőség mennyiségre törekvés helyett- Márkaépítés

A család hagyományos, minőségi, csúcskategóriás borokat készít 21 hektár területen fekvő szőlőültetvények terméséből, és évente átlagosan 130 000 palackot forgalmaznak. Az ültetvény szőlőfajtái között szerepel merlot (5 Ha), cabernet franc (4 Ha), kékfrankos (4 Ha), kadarka (2,8 Ha), syrah (1,2 Ha), viognier (1,1 Ha), pinot noir (0,6 Ha), sagrantino (0,5 Ha), tannat (0,5 Ha), portugieser (0,3 Ha).

A borászat saját disztribúciós csatornája mellett egy országos bortársaság értékesíti borait. A bortársaságon keresztül Budapesten tíz boltban és vidéken öt boltban elérhetőek a





boraik. Saját értékesítési csatornájukhoz tartoznak a borkóstolók, borvacsorák és egy ünnepnek elnevezett egész napos rendezvény. A borok kiskereskedői árai 1800 és 7000 HUF/palack között változnak. Boraik többsége csúcskategóriás.

A borászat értékesítésének legfontosabb eleme a személyes kapcsolatháló kialakítása. Ez befolyásolja az exportot, a borkóstolásokat, a borvacsorákat. A Fein Családi Borászat exportban is érdekelt, de nem mennyiségi eladásra és tömegtermelésre törekednek, hanem nemzetközi szintű elismerésre. Boraik megtalálhatóak Európa híres éttermeiben, például a három Michelin csillagos Fat Duck étteremben Londonban. A nemzetközi piacon való jelenlétük a termékeik minőségének fokmérője. Ehhez Károly külföldi tanulmányutakon szerzett tudása, nemzetközi piacismeretei, kapcsolatai jelentősen hozzájárulnak. Borvacsoráikból és borkóstolásokból származó jövedelmük a teljes bevételeik negyedét teszik ki. A személyes ajánlásokon, a 'szájreklámon'<sup>1</sup> múlik a közvetlen megrendelések többsége, így a hírnevük védelme és a minőségre törekvés prioritást élvez a család munkája során. A borászat tudatosan és szisztematikusan kialakított stratégiája tehát a nemzetközi minőség garantálása és a márkaépítés. Hangsúlyt helyeznek a borrhíó promóciójára és csúcskategóriás borok készítésére, vagyis céljuk a minőségi borszegmensben egy erős pozíció megszerzése, és az elit magyar borfogyasztók megszólítása.

A család a minőségi borkészítéshez a megfelelő technológia által aktívan kísérleteznek (borokat házasítanak, pl. híres a borászatnál a cuvée), illetve tőketerhelés-korlátozással<sup>2</sup> dolgoznak. Innovatív stratégiájuk része a nem magyar-specifikus szőlőfajták (shiraz, tannat) honosítása, illetve mérethatékonyt szem előtt tartva az, hogy a vállalkozás családi borászatként működjön, amit a család mottója is tükröz:

Ebben a családi mértékben a piaci partnerek kiskereskedők. „Ez elég is nekünk. A pincénk mérete is ehhez igazodott. A családi vállalkozási formánkban a 150 ezer palack éves termés elegendő, amelyet alapvetően a mi munkaerőnkre alapozva, a mi közvetlen irányításunk alatt még át tudunk látni az elejétől a végéig. Ezzel egyébként a fiam is egyetért, neki sem fordult meg a fejében, hogy jelentősen növeljük a pincészet méreteit. A bikavérre a jövőben még nagyobb figyelmet szeretnénk fordítani...Az utóbbi években ezeknek a boroknak az irányát már jól meghatároztuk, de szeretnénk továbblépni. Arra törekszünk, hogy vörösboraink ne legyenek túlzottan csersavasak, ezért a kíméletes héjon áztatásra törekszünk. Az érlelés során is az a célunk, hogy a bor szőlőből nyert szépségei megmaradjanak, hogy a hordó fájának íze inkább a háttérben legyen. Szükségünk van mindig új hordókra is, de elsősorban a nagyobb méretű hordókban érleljük a borainkat. Így a boraink gyümölcsös illata, íze jobban érvényesülhet, könnyebben iható borokat tudunk a poharakba tölteni. A borízlés is inkább ebbe az irányba mozdult el az utóbbi években. A fejlődést a jövőben a szőlőben kell folytatnunk. Ehhez állandó munkaerőre lenne szükség, hogy pontosabban, még jobb minőségben dolgozhassunk a sorok között. Ebben a fiam

---

1 Az emberek egymás között beszélgetnek, elmondják a véleményüket, tapasztalataikat a termékekről.

2 A minőségi borkészítés lehetetlen a mennyiség korlátozása nélkül (termésmennyiség-szabályozott tőkéről szüretelt szőlő).



ötleteire, munkájára tudunk inkább támaszkodni.”-olvashatjuk Zsófiával könyvrészletnek készült interjúban a családi terveivel kapcsolatban.

A borászat csúcsboraként ismert Barbárt a birtok pincéjének alapításának évfordulójára és tiszteletére készítették termékkínálatuk részeként, amely egyik legmagasabb minőségű, különleges termékük. Csúcsboruk első évjáratának készítésekor kiemelkedő merlot és cabernet franc szőlőtermésben bővelkedtek. A csúcsbor cabernet franc (30 %), merlot (40 %), tannat (20 %) és kékfrankos szőlőfajták házasításának eredménye. A tannat adja a bor egyediségét, őserjét, kedvességét. A kékfrankos csibészséget és huszárformát kölcsönöz neki. Az utód szerint a kadarka és a kékfrankos adnak legnagyobb lehetőséget és kihívást az alkotásra. Többet ki lehet hozni belőlük, mint amit mások leginkább gondolnak. Károly a kadarkára egy olyan izgalmas játékként tekint, amellyel a kísérletezés nagyon inspiráló és örömteli feladat. A csúcstermék neve az ellentmondásosság feszültségét hordozza, Bartók Béla zongoradarabjának, az Allegro Barbaro<sup>3</sup> (1911) címéből vették át. A szó zenei értelemben erős, gyors, barbár jelentéssel bír. Egy aranykor utáni nosztalgiát fejez ki a boros palack címkéjén szereplő Nagy László idézettel (Lsd 2. kép). A címke formája egy eltűnő világ halványuló, múltba vesző maradványait idézi fel a mozaikos szimbólumokkal, a fakult kontúrral, betűkkel és az idézet múltat életre hívó tartalmával. A termék 2006-os és 2007-es évjadatai külföldi borversenyek győztes borai. A család ünnepséget is szervezett a csúcsbor negyedik évjáratának tiszteletére, amit az idei évben, 2015-ben is megrendeznek. A „varázslatos és ünnepi” bor népzenei koncerttel, bűvészbemutatóval, zongorajátékkal való méltó megünneplése a rendezvény. (Forrás: a borászat honlapja)

#### I.4. Vállalati társadalmi felelősségvállalás egy minőségi borklaszter létrehozásának érdekében

Tamás közösséghez való kötődése, a közösségi életben való részvétel már gimnáziumi és egyetemi éveit is jellemezte. Miután a fővárosból a szülői otthon költözött, elkezdte kiépíteni szociális kapcsolathálóját, és különböző kezdeményezésekkel felelősséget vállalni a helyi közösségért.

Felesége, Zsófia szerint Tamás mindent megtesz annak érdekében, hogy integrálódjon a régióba, és elnyerje a régió életközösségének bizalmát. Tamás kulcsszerepet játszik számos szervezet munkájában. A boriparban és borpolitikában végzett tevékenységének célja, hogy a magyar borkultúrát felvirágoztassa. Kezdeményezései között szerepel a borregió hírnevének erősítése egy minőségi borklaszter létrehozásán és fejlesztésén keresztül. A borklaszter központba kerülésével figyelem irányul a jogi szabályozások, szakmai kérdések, az együttműködés fontosságára. A térségi összefogás kitűnő példája a régió négy borkészítőjének jellegzetes boraiból házasított a piacon Etalon néven ismert bor.

Tamás a térségben egyesületek vezető tisztségeit tölti be: a régió borvidékének elnöke, a Pannon Bormíves Céh és Vindependent alapító tagja. Zsófia a Pannon Női Borrend alapításában volt kulcsszereplő. Károly, az utód a Junibor Egyesület tagja, és a borregió

3 A zongoradarab Bartók Béla népzenei ihletésű műve.

életében szervesen részt vállalt különböző bortúrák szervezésével, amellyel egyik célja, hogy a fiatal borkedvelők körében népszerűsítse a minőségi borfogyasztást. Mindhárman a régió borászait összefogó céh tagjai. Az alapító borászt az év magyar bortermelője címre is jelölte a Magyar Bor Akadémia az elmúlt években. Tamást- általa a család érdemi munkáját elismerve - az 'Év Európai Borszakértőjének' választotta a német Baden-Württemberg tartomány. Baden hercege a rangos díj átadása során méltóan összefoglalta Tamás kiválóságának kulcsát:

*„Idei díjazottunk, Fein Tamás, példát mutat mindabban, amik az európai borászat legfontosabb ismérvei: a hagyomány és a modernitás ötvözése, a vállalkozói bátorság, a személyes és borvidéki hitelességhez való ragaszkodás és a több generációt bevonó családi együttműködés.”*

## II. Cégátadás: összetett és időigényes folyamat

### II.1. Tulajdonlás és a vezetői feladatok megoszlása

Zsófia és Tamás 2003 óta alapító tulajdonosai és ügyvezetői a családi mikrovállalkozásnak. A cégnév Tamás családnevéből ered, ami erősíti a vállalkozás családi jellegét. Az utód 2006 óta dolgozik hivatalosan a cégben. Az alkalmazottak száma és személye az alapítás óta változatlan. Berger Mátyás szőlész kolléga a szőlészeti munkafolyamatok szakmai koordinálását és ellenőrzését végzi. Schmidt Albert a pincemunkákért és a gépek kezeléséért felelős. Hartman Viktor traktoros, Hartman József a hordók tisztaságáért és a pince állapotáért felel.

A családi borászatban a tulajdonosi és vezetői feladatok átadása napirenden van. A cégalapítás óta a tulajdonosi struktúra változatlan, átadását az alapítók megtervezték, és az elkövetkező tíz évben válik aktuálissá. A cégutódlás folyamatának korai szakaszáról beszélhetünk, a tulajdonjog átruházása még nincs előtérben, az alapítók a vezetői feladatokat az utódnak fokozatosan engedik át. Az utód kétharmados, testvére egyharmados tulajdonrészrel fog rendelkezni.

### II.2. A családi és üzleti értékek átadásának fontossága

A Fein házaspár gondos figyelmet fordított gyermekeik nevelése során, hogy a két fiúgyermek között jó testvéri kapcsolat alakuljon ki, ne rivalizáljanak, hanem támogassák egymást. A testvérek két különböző személyiség különböző érdeklődési körrel, affinitással, ami az utód kiválasztásában kulcsfontosságú elem. Mihály, a fiatalabb fiú nagy önállóságot igényel, távol a szülői háztól folytat tanulmányokat, és képzelettel a jövőjét, míg Károly olyan nyitott személyiség, aki hajlandó elfogadni a szülei tanácsait, és a családi borászattal járó kemény munkát.

Mindkét szülőnek releváns szerepe van értékek átadásában a fiuk, Károly számára. Ez az értékátadás az utód attitűdjében és viselkedésében megnyilvánul. A család

értékrendszerét alkotja a családi hagyományok tisztelete, az emberi kapcsolatok pozitív észlelése, etikus hozzáállás, a családiasság és kohézió érzése. Tamás, az alapító szeretné támogatni fiát, és motiválni a sikerre és teljesítményre való törekvésre.

Tamás egy igazi stratégia típusú cégalapító és vezető.

**„Közgazdászként kaptam nyelvi tudást, bejártam a világot. Talán többet éltem meg kereskedőként, managerként, sok változás generálójaként, szenvedőjeként. Hosszabb távon, erősebb stratégiai látásmóddal tudok gondolkodni a gazdaságról, mint a borászok általában.” -az alapító, Tamás**

Az utódnak erős kötődése van a szüleikhez, a családi értékekkel konzisztensen azonosulni képes. Az utódlásban, és a cég generációkon átívelő folyamatosságában az alapító édesapa és a fiú utód kapcsolatának minősége<sup>4</sup> kulcsfontosságú, illetve hogy a kapcsolatban milyen csatornákon történik majd a 'tudásátadás'. Tamás az elmúlt években már tett lépéseket, hogy az utódját a térség szociális hálójába bevezesse, majd integrálja. Emellett bátorítja fiát a nemzetközi tapasztalatszerzés felé, ami a jövőorientációt készíti elő, míg a családi borászatot a családi túlélés, kontinuitás eszközeként is láttatja (, így Károly igényli a szülei tanácsait). A nemzetközi piacjelenlét és együttműködés, a szülői elvárások a cég kompetitív előnye és a kreativitás forrása. „Tamás, a felesége, Zsófia és Károly erős egyéniségek, és maximálisan megbíznak egymásban. Stratégiai céljaik közösek. A vitás kérdéseiket felszínre hozzák, expliciten megbeszélik. Sajátos vitakultúrát alakítottak ki az évek során. Konfliktusaik általában a szakmai kérdésekről szólnak. Mindhárman más irányból, stratégiából közelítenek meg egy elérendő célhoz vezető utat. Ez eléggé időigényes, de kooperatív és konstruktív, a közös célt szolgáló, funkcionális szereppel bíró folyamat. A célok megvalósításának útvonalaiiban, kivitelezésében vannak különbségek a családtagok között, ami egyrészt korból, tapasztalatból, végzettségből adódik. Ilyen stratégiai diszkusszió kísérletezés különböző borok házasításával. Amint Tamásnak kitűnő stratégiai készségei vannak, keresztül tudja vinni a szempontjait a családtagokkal való vita során, ami példa lehet az utód számára. Tamás tudatosan ad át feladatokat Károlynak. Tamás legitimizálja fia jövőbeli célját (nemzetközi élvonalba kerülés), aminek van realitása a jövőben, hisz Károly több külföldi üzleti partnerrel áll kapcsolatban. Tudatos utódlástervezésről van szó.”-a család közeli barátja beszélt a cég utódlásáról.

**„Együtt többek vagyunk, mint külön-külön.”**

4 Egy interakcióban résztvevő felek szubjektíven hogyan élik meg a kapcsolatot (pl. milyen mértékű a kontroll, autonómia megélése, érzelmi támogatottság érzése).

### II.2.1. Az alapító ügyvezető: hosszú az út a tulajdonossá és vezetővé váláshoz

Fein Péter, az alapító ügyvezető édesapja termelészövetkezeti elnöksége alatt idősebb fiát, Pétert nyomás alatt tartotta, magas elvárásai voltak vele szemben. Az ifj. Péter az apai autoritással nehezen küzdött meg, és habár a borhoz közvetett módon kapcsolódik a választott foglalkozása, nem kapcsolódott be a családi borászat működéskébe. Az ifj. Péter is-hasonlóan öccséhez, Tamáshoz- művészi és kreatív affinitással rendelkezik, kevésbé vannak eladói, vendéglátói készségei, amikre szüksége lenne a családi borászat vezetéséhez. Az ifj. Péter munkájából adódóan sincs mindennapi kapcsolatban Tamással.

A nyugdíjas Péter az 1990-es években, nyugdíjba vonulásakor nem érezte szükségét, hogy az akkori 0,7 hektáros szőlőbirtokot bővítse, földet vásároljon, vállalkozást indítson. Tamás közreműködésével és pénzügyi befektetéseivel vált később a vállalkozássá nőtt családi birtok „helytartójává”, ami kezdetben hobbit, hagyományőrzést és másodlagos jövedelemforrást jelentett.

Tamás megküzdött a függetlenségéért fiatalon. Szerette volna elérni, hogy a saját erőfeszítése miatt ismerjék el. Már fiatalon angolul tanult, zongorázott. Gimnazistaként az elit értelmiségi réteg gyermekeivel alkotott közösséget, ami motiváló volt számára. Mindig a közösség központi figurája volt. Matematikában és történelemben elért kiváló eredményei is orientálták a közgazdaságtan irányába pályaválasztás előtt. Budapesten folytatta egyetemi tanulmányait a közgazdasági egyetemen külkereskedelem szakirányon. Az egyetemi évek alatt a Rajk Szakkollégium (alapítója és akkori vezetője, Chikán Attila<sup>5</sup>(sz. 1944)) légköre nagy hatást tett Tamásra. Tamásnak ambivalens érzései voltak apja irányába. Fiatal éveiben minden nyáron a termelészövetkezetben dolgozott, és a következő termelészövetkezet elnök szeretett volna lenni. Ugyanakkor időnként „harcolt apjával szemben”, nem tudott azonosulni apja szociális közönyösségével. Közben Tamás Budapesten dolgozott, hétvégeként segített a családi birtok szőlőmunkáiban, és finanszírozta a fejlesztéseket. Budapesten töltött sok év után karrierjében törés következett be, hazaköltözött a szülői házba, és a család támogatta. Ekkor még egy országos bank ottani régiójának ügyvezető igazgatójaként dolgozott öt évig. 2005-től fő jövedelemforrás a család számára a birtok. Tamás szereti a számára alkotó jellegű tevékenységet a birtokon. „Tamás számára a családi borászat alapítása és vezetése a legmagasabb rendű önmegvalósítói játék.” - határozottan állítja a család közeli barátja. A közösségi elköteleződése és felelősségvállalása is egyfajta tér az alkotásra, és kifejezi Magyarországhoz való erős kötődését. Gondos figyelmet fordít arra is, hogy ezt továbbadja az utódjának, és bevonja őt a régiós aktivitásokba. Az alkotáson túl a birtok a múlt őrzése, újjáélesztése, családi értékek felé kifejezett tisztelet, elköteleződés magas minőségű termékek kivitelezése mellett. Az alapító ügyvezető nem érzékel hátrányokat a családi cég menedzselésében, a múltban sem tapasztalt kiemelkedő kríziseket,

---

<sup>5</sup> Magyar közgazdász, egyetemi tanár, az MTA levelező tagja. Kutatási területe a vállalatgazdaságtan, a vállalati versenyképesség és a logisztika. 1970-től a Rajk László Szakkollégium alapító igazgatója. 1998–1999-ben Magyarország gazdasági minisztere. 2000 és 2003 között a Budapesti Corvinus Egyetem rektora.

kockázatokat, hatalmi csatákat a cégen belül. A családi cég kontinuitásának biztosítása érdekében a fő kérdés számára az utód házastársának kiválasztása.

„A családi cég alapításának legfontosabb eredője és haszna az önmegvalósítási motiváció, a stabil és tisztességes pénzügyi háttér biztosítása, ezen tényezők átadása az utód számára. Ezáltal a családi cégbe investált erőfeszítés megéri, annak ellenére, hogy időigényesek a kísérleti munkák, a vitás kérdések megbeszélése, és a rugalmas időbeosztásban kell talpon lenni. A családtagok a borászatot nem teherként élik meg, ezek önkéntesen vállalt szerepek.” - állítja a család közeli barátja.

*„Tamás dinamikus, kitűnő szervező, kommunikatív, társasági, kooperáló, innovatív, kockázatvállaló, intellektuálisan bátor, jól időzítő üzletember. Kapcsolataiban mindig a kölcsönös hasznot keresi, win-win szituációk kialakítására törekszik.” - egy barát*

Tamás nem gondolkozik visszavonuláson, addig szeretne a cég működésében közreműködni, amíg fizikailag és szellemileg képes rá. A fiával, Károllyal való kapcsolatában nem mentor-tanuló vagy patriarchális viszonyt szeretne kiépíteni, sokkal inkább partnerkapcsolatban szeretne együtt dolgozni fiával. Ugyanakkor elvárja, hogy fia küzdjön meg a partnerségért, bizonyítsa rátermettségét. Tamás hangsúlyozta, hogy a cég nem autoratív jellegű, nem hierarchikusan felépített, pl. felelőse ugyanakkora felelősséggel bír. Tehát a cégben való munkát nem a kényszer határozza meg, hanem lehetőség az alkotásra és az elismerésre.

## II.2.2. Az utód gondos felkészítése

Zsófia és Tamás vigyázott a fiaik nevelése során, hogy a fiúk ne rivalizáljanak egymással. A fiatalabb fiúk, Mihály német, liberális gimnáziumba járt. Szorgalmának köszönhetően elérte, hogy most orvosi ösztöndíjjal Németországban tanuljon. A családi otthontól függetlenedik. A Fein borokra büszke, és szívesen népszerűsíti baráti körében.

Károly, az utód művészeti, konzervatív iskolában tanult. Szoros kapcsolatban volt mindig a szülőkkel, és a borászat iránti érdeklődése végül a borász hivatás mellett való döntésében csúcsonyosodott ki. Az édesanya, Zsófia szerint az utódot nem presszionálták abban, hogy csatlakozzon a családi céghez. A fiaikat gyermekként nem is vonták be a szőlőmunkálatokba, ők Budapesten tanultak, és hétvégenként látogatták csak a családi birtokot. A fiaiknak a borkészítés szépségét szerették volna megmutatni. Károly karrierválasztása előtt Zsófia elmondta fiának, milyen előnyökkel jár, ha a családi cégben dolgozik a jövőben.

## II. 3. A család fontossága

### II.3.1. A feleség kulcsembere a családi borászatban

Az alapító ügyvezető fő támogatója felesége, Zsófia. Zsófia szintén a gazdasági egyetemen diplomázott Budapesten, ahol Tamással megismerkedtek. Zsófia családja is rendelkezik szőlőültetvényekkel, amit édesapja művel. Zsófia a családi vállalkozás elindulása előtt textil-külkereskedelemben dolgozott. Zsófia szerint férje, Tamás domináns, optimista személyiség, tele ötletekkel, aki remekül képes irányítani és motiválni embereket. A családi cégbe is finoman csatasorba tudta állítani a családtagokat.

A rendszerváltás előtt nem alakult ki formális vállalkozói gyakorlat sem Magyarországon, sem a családi birtok igazgatásában, így Tamás édesanyjának, Máriának Zsófia segítségére szüksége volt az adminisztrációval járó feladatok elvégzésében. Első lépésben a birtokot törvényes keretek között működő vállalkozási formába kellett bejegyezni, amihez Zsófia is asszisztált. Ezután Zsófia borász tanulmányokat folytatott két évig levelező tagozaton, és borász-technológus végzettséget szerzett. Tanulmányai mellett folyamatosan igénybe vette gyakorlott borászok tanácsait. Az adminisztráció, pénzügy mellett borturizmussal, vendéglátói feladatokkal foglalkozik. A gyakorlatias munka illeszkedik Zsófia realista beállítódásához. Munkájának további előnye, hogy folyamatosan érkeznek visszajelzések vendégeik, fogyasztóik felől.

A borkészítés Zsófiát alázatra tanítja. Évek alatt megtanulta, hogy nem minden áron kell befolyásolni a borok fejlődését, engedni kell érni őket, majd megfigyelni és megérteni a folyamatot. „A bor élő és érő anyag, aminek megvan a saját fejlődési útja.”. Zsófia, mint nő, óvatosan közelít a borkészítés felé, ami előny ebben a szakmában. Borkészítőként különböző feladatokban megosztja a figyelmét, ami háziasszony és anyai szerepéből is ered:

*„Tény, hogy a borászat elég férfias szakma, hiszen novembertől márciusig az idő jelentős részét a hideg pincében kell tölteni. Néha kemény ez a világ, de meg lehet szokni...Úgy érzem, hogy a férfi kollégák a borvidéken teljesen elfogadják. A férfiak sok mindenben nagyvonalúbbak, míg én inkább precíz vagyok...A legjobbnak a munka változatosságát tartom. A szüret nyilván a legizgalmasabb, kíváncsian várjuk, hogy milyen lesz a termés. Az év vége leginkább a borok eladásáról szól, amikor tapasztalhatjuk, hogy mennyit is ért az egész éves munkánk. A téli hónapok a legszebb műhelymunkával telnek, amikor a borainkat összeállítjuk, házasítjuk. Ilyenkor egy kis pihenésre is jut idő. A télnek megvan még az a nyugalma, hogy nem kell izgulni az időjárás miatt. A tavasz a szőlőben telik, és a szüret idejéig folyamatosan figyelemmel kísérhetjük a termés fejlődését. Minden hónap más és más, és éppen ez a szépsége is.”- Zsófia (könyvrészletből idézve)*

6

6 Az interjú Zsófiával egy 2014-ben megjelent könyvben olvasható.



Zsófia szempontjából a családi cég legnagyobb előnye hosszútávon gazdasági kérdés. A nehézségek mellett maximálisan megbíznak egymásban, a céget biztonságos, szeretet- és örömteli légkör jellemzi. Zsófiának kevésbé kell tartania elbocsátástól vagy munkatársi pletykáktól. A családtagokkal való munka során az időt hatékonyabban használják ki, a döntéshozás és a kommunikáció is gyorsabban halad. Zsófia nézőpontjából a családi cég hátrányokat is rejt magában: gazdasági oldalról a világ a szuverenitás felé halad, és a fiatalok családtagoknak a szüleikkel kell együtt dolgozni.

Zsófia szeretné, ha fia fokozatosan átvenné az adminisztrációs munkákat. Az ügyvezetői pozíció átadása után is szeretné rajta tartani a szemét a pénzügyeken. Tervez másfajta elfoglaltságokat a jövőben, szeretne a kertészkedésben jobban elmélyülni, emellett hobbija a főzés és az éneklés.

## II.4. A következő generáció elköteleződése<sup>7</sup>

### II.4.1. Függetlenség iránti igény

Károly karrierválasztása pillanatok a családnak még nem volt fő bevételi forrás a családi borászat. Választását nem előzte meg tudatos felkészülés. Mindig támogatták a szülei, szerető légkörben nőtt fel. Sosem kényszerítették őt a szülei erre a pályára. Elköteleződése önkéntes és affektív eredetű. Amellett, hogy Károly hangsúlyozta, egyéni döntésének eredménye a hivatásválasztás, édesapja már Károly fiatal éveiben ebbe az irányba terelte „apró finomságokkal”, a szakma szépségének bemutatásával.

Az utód első utalását a szakma melletti elköteleződése felé 16 éves korában egy blogbejegyzésében tette. Később, 17 évesen nagy hatással voltak rá a családi kirándulások különböző borászatoknál, pl. Tokajban, illetve a család közeli borász barátja rendszeresen tanácsokkal segítette őket a birtoképítésben.

### II.4.2. Identitáskeresés<sup>8</sup>: menni vagy maradni?

Mielőtt Károly a családi cég mellett döntött volna, alternatív karrier lehetőségek is felmerültek benne, pl. egy designer pályafutás Kaliforniában az Apple vállalatnál. Ugyanakkor a családi borászat is elég nagy kihívást és motivációt jelent neki. A családi cég kereteiben is meg tudja valósítani a nemzetközi piaci vérkeringésbe való bekapcsolódást - amit édesapja támogat, és designer érdeklődését is ki tudja elégíteni. Mindezek hozzásegítik Károlyt identitáskereséséhez, felelősségvállaláshoz, teljesítménymotivációhoz.

---

<sup>7</sup> Az egyének személyesen tapasztalják meg azokat a célokat, értékeket, nézeteket, amelyeket magukévá tettek, ill. leendő szakmájukat, és kötődnek azokhoz.

<sup>8</sup> Erikson szerint az egységes identitásérzés elérésének szükségessége a felnőttkort megelőző utolsó fejlődési krízis. A krízis arra a folyamatra utal, mely során a serdülők megvizsgálják jövőbeli lehetőségeiket, újraértékelik szülei választásait, és olyan alternatívákat keresnek, amelyeket kielégítőnek találnak.





### II.4.3. Az Utód: Hosszú út egy újragondolt vezetői szerep kiépítéséhez

„Saját névvel címkézett termékeket készítünk”- az elsők között Károly által említett értéke a családi cégnek, ami Károly elköteleződését is szentesítette. Ez esetben a név valóban kötelez. A család képes azonosulni a termékeikkel, ami egyben siker és örömforrás az utódnak. Másrészt a borkészítés egy változatos, színes szakma kezdve a fizikai munkától (termelés, mezőgazdasági munkák) az esztétikai részén (szőlőfeldolgozás) át a szortimentig (marketing, ügyfélszolgálat). Az utód jelenleg szeretné nagyobb szerepet vállalni a szőlőtermelésben és a borkészítésben.

Édesapját vezető stratégaként azonosítja, aki a cégalapításhoz az első lépést akkor tette meg, amikor édesanyját pozícióba hozta. Ő is édesapjának köszönheti, hogy a családi céghez csatlakozott.

Testvérével jó viszonyt ápolnak, napi szinten beszélnek, de külön karrier utakon járnak. Testvére erős szuverenitás igényeit látva, Károlynak is volt egy nehéz időszak az életében, amikor szeretett volna függetlenedni a szüleitől. Jelenleg igaz, hogy közeli kapcsolatban áll a szüleivel, és minden szakmai kérdést megvitatnak, úgy érzi, ki tudja építeni saját függetlenségét. Vett egy házat a családi birtok régiójában, és elkezdett kiépíteni egy nemzetközi ügyfélkört. Kozmopolita világlátást sajátított el külföldi tanulmányai nyomán. Sok barátja van különböző országokban és Magyarországon is. Nemzetközi tapasztalatait be tudja építeni a családi borászat menedzsmentjében harmonizálva a piaci követelményekkel. Tervei között szerepel, hogy természetesebb borstílust hozzon létre, organikusan házasított, nem könnyed, nem behízelt, mély borokkal. A cégnél most rekonstrukciók zajlanak, amiben az utód is mérvadó résszel bír.

Az imidzs kiépítésében, lokális és nemzetközi eladásokban, döntéshozásban felelősségi szereppel rendelkezik. A döntéshozás a családi asztal mellett, akár vacsora alatt történik, hisz „a borban és a bornak élnek”. A döntéshozás során a borászati kérdésekben és a stratégiatervezésben, kivitelezésben tud érvényesülni az utódnak a szempontjai. A múltban számos alkalommal keresztül tudta vinni az álláspontját. Döntéseknél általában átgondolja, mire mennyi energiát, pénzt investál, és a cél eléréséhez milyen folyamat és erőforrás vezet el.

Az utód a cég üzenetét friss, könnyed, elegáns, feszes formában szeretné szakmailag képviselni. A cég online felületen való megjelenését is irányítja. Blogot vezet, ahol a szakmai tapasztalatait és a borkészítés szépségeit osztja meg fotókon és videókon keresztül. Elkészített egy részletes birtokrendszer térképet a Google map alkalmazással a borászat honlapján, ami egyedülálló a magyar borászok között. Külföldi tanulmányutain ebben a formában járul hozzá aktívan a családi cég működéséhez.

A jövőben aktív tagja szeretne lenni a borrhíó kapcsolati hálójának, és továbbképezni magát üzletvezetésben, habár szüleivel való rendszeres konzultációk és szakmai útjai során már elsajátított menedzsment ismereteket.

További példa az utód önálló döntéshozó stratégiájára, amikor egy kitűnő díszdobozt kiválasztott, a designerrel együttműködött a tervezői feladatokban, végül kivitelezte, és megrendelte a kívánt mennyiségben és értékben. Károly saját projektjeként megszervezett egy kadarka túrát a térségben, megtervezett egy új katalógust, és kísérletezéssel egy új bort alkotott.

A borászat új arculatának kidolgozása során Károly terveket mutatott be a szüleinek, amit meghallgattak, és megvitattak. A korábbi arculat hagyományosabb karakterrel bírt, az eltűnő aranykorra reflektált. Az első arculat leginkább az édesapa, Tamás hűségét és kötődését jelképezte a családi hagyományokhoz. Az új arculat, a borok címkéjének lógójában Károly modernitást, feszességet közvetít, ami mellett jól megfér az édesapa, Tamás által választott klasszikus idézet. A generációs különbségeket a család helyén kezeli, és mindkét generációs képes azonosulni az új arculattal, kiegészítik egymást. A csúcsbor címkéjére került idézet „Igazi követ ritka rak” (Széchenyi, 1828-1829)<sup>9</sup> prezentálja a cég célkitűzését, a magyar borkultúráról való gondolkodást, egyben a nemzeti értékek megőrzését, értékhozást és -teremtést (Lsd. 1. Kép). Az édesapa, Tamás a magyar borkészítők élvonalába szeretne tartozni, az örökös pedig nemzetközi szintű ambíciókat táplál. Az örökös elmondása szerint édesapjától szociális és kommunikációs készségeket, közösségbe tartozás érzését, asszertivitást tanult, édesanyjától alázatot, akaratot, fegyelmet, hatékony munkastílust. Az utód szeretné a jövőben a gyermekeinek is átadni a céget. Az ügyvezetői feladatok átvételét körülbelül tíz év múlva tervezi. Szeretné testvére tulajdonának egy részét megvásárolni. A generációk közti cégtádról elméleti ismeretei vannak, németországi tanulmányai alatt hallott a témáról egy előadás keretében, amit később meg is vitatott a szüleinek. Károly a generációs váltást organikus folyamatnak képzei el, ami dinamikusan illeszkedik a cég stratégiájához. Ahogy az évek alatt a szülei idősödnek, neki annyiban lesz nagyobb felelősségi köre a cég vezetésében, amiben édesapja partnerségére számít, pl. a térség szervezeti projektjeiben való részvételek során. A jövőben az utód a projekteken való elköteleződés előtt ezeknek a céloknak a definiálására, kivitelezésére, a folyamatok ellenőrizhetőségére, a munkák számonkérhetőségére kiemelt figyelmet fordít. Ezzel az előrelátással meg szeretné előzni, hogy kisebb projekteken elaprózódjon, és eltérjen a fő céloktól.

Későbbiekben Károly tervezi adminisztrációs személyzet felvételét, de a tulajdonjog és az ügyvezetés családi kézben marad. Távlati célként Károly szeretné új termékeket is bevezetni, a gasztronómia és külföldi piacok felé nyitni.

#### II.4.4. Generációk közti tudástransfer: formális és informális készségfejlesztés

A cégutódlás egy olyan tudás és szociális tőke átadási folyamat, amely során az utód, Károly folyamatosan tanul a szüleitől és a külföldi továbbképzések alatt frissíti szakmai ismereteit a kapcsolatépítések mellett. Borász nemzetközi mesterdiplomával rendelkezik, globális rálátása van a piaci lehetőségeire, és ez a jövőbeli vezetői stílusára, terveire hatást

<sup>9</sup> Az idézet részlet Széchenyi István (1791-1860) Hítel című munkájából.

gyakorol. Károly a szakma melletti professzionális elköteleződését jelzi, hogy a későbbiekben vezetői készségfejlesztő tréningeken való részvételt tervez. Jelenleg is folyamatosan képi magát. Megküzd annak érdekében, hogy édesapja egyenlő partnerként kezelje.

A családi cégben a tudástranzfer abban a formában is megnyilvánul, ahogy a család kihívásként és örömként tekint a cégre, amiben mindenkinek jut feladat, illetve tudnak delegálni (leginkább a családfő, Tamás) feladatokat. A tudásátadást pedig megkönnyíti, hogy az utód erősen kötődik a szüleihez. Az utód tisztában van azzal, hogy édesapja örülne, ha a családi cég megmaradna, és fia venné át a vezetését.

### III. Következtetések

Az esettanulmány bemutatta egy első generációs családi borászat fejlődését és a cégutódlás második generáció számára gondos előkészítésének folyamatát. Rávilágított az utódlás jelentőségére egy családi vállalkozás túlélésében. Ennek a kezdeti szakaszban lévő cégátadásnak a sikere pedig elvezethet jó gyakorlatok honosításához. Érintettem a szervezeti, családi, egyéni viselkedés szerepét (vezetés, kommunikáció, motiváció, interperszonális viselkedés, hatalom, konfliktus, kultúra, kontinuitás). Az esettanulmány eredményét keretbe helyezve, az életciklus modell alkalmas a cég utódlásának modellezéséhez. A szülői és a utódok generációja kölcsönösen hat egymásra, de nem egyforma mértékben. A vezetői autoritás a családi borászat esetében sem egyirányú folyamat, hanem mindkét generáció oda-vissza befolyásolja, habár az alapító ügyvezetőnek markáns szerepe van az utód felkészítésében, és saját helyének újraszervezésében. Az alapító ügyvezető is kölcsönös kooperációnak definiálja az utódlás menetét, ugyanakkor a cég céljai tükrözik céljait, törekvéseit. Amint az utód, második generációs szereplőként nem ugyanazokkal a kihívásokkal találkozott, mint édesapja, még ebben a pillanatban nincs annak a tudásnak a birtokában, hogy vezetői feladatokat egyedül lásson el, nagyban támaszkodik még szüleire. Másrészt a következő generációnak a tudása a gyorsan változó, digitális világban előnyökkel szolgál a cég számára. A hét szakaszos utódlást leíró modellben az eset a negyedik szakaszig értelmezhető:

1. Szakasz: belépés előtt: az örökös érzékeli a cég létezését a szüleinek kapcsolatán keresztül, a különböző baráti borvacsorákon, borkóstolások alkalmával.
2. Szakasz: belépés: az örökös elkezd jobban megismerni a családi birtokot a borásztanulmányok kezdete után.
3. Szakasz: funkció kezdetleges elsajátítása: az utód belép a cégbe, mint borász 2006-ban.
4. Szakasz: funkció begyakorlása: tanulmányok befejezése után az utód a termelésben dolgozik.

Az 5-7. szakasz (belső menedzser pozíció, menedzser pozíció, ügyvezető) a jövőben fog lejajlani, de napirenden beszédtema a családban.

Az utódlás mostani menetének alakulása sikeresnek tekinthető. A családi vállalkozás vezetését a következő generáció folytatja, amit a család a cég mellett elkötelezett intrinzik motivációja is magyaráz. A családi és üzleti érdekek megegyeznek. A család fő célja a folytonosság, fenntarthatóság biztosítása. A generációk értékei akkumulálódva jelennek meg a cégben. Hosszútávú, értékalapú, stratégiai gondolkodással rendelkeznek. A család beintegrálódott a helyi régióba, ami megtartó erő számukra, és egyben védi a család hírnevét. Másrészt az alapító ügyvezető közösség felé való elköteleződését értelmezhetjük úgy is, hogy a családi cég működtetésével járó munkával „tútelítődött”, viszont elég érzékeny ahhoz, hogy az újabb kihívást a lokális környezete felé nyújtott támogatásban találja meg. A családtagok kapcsolatai kielégítőek, eredményesen alakítják egymás munkáját. A cégből adódó hátrányok háttérbe szorulnak. Az üzleti adminisztrációban a családtagok munkamegosztása lehet kevésbé jól definiált. Nincsenek szigorú munkaköri leírások vagy követelmények. A családtagok viselkedését nem igazán a vállalati hierarchia irányítja, hangsúlyosabban érvényesül a szociális-társadalmi koordináció (hagyomány, szokás, bizalom, helyi közösségi értékek). A családi vállalkozás speciális szociális intézményként jelenik meg. A szülők túlsúlya miatt nem biztos, hogy a családi borászat minden oldala vonzó az utód számára, viszont képes a delegált vezetői feladatokat megújult módon végrehajtani, és bátran nyitni más országok felé. A jövőben az utód és az alapító ügyvezető kapcsolata változhat tapasztalat, szakmai és személyes érzések tekintetében.

A családi borászat sikeres utódlásának folyamatában kiemelt jó gyakorlatok a következők:

#### Család

- a szülői autoritás szerepe (flexibilitás, alkalmazkodás fontossága)
- a család innováció forrása
- elköteleződés: individuális szint (digitalizálódás, szuverenitás, dinamizmus), munka jellemzői, igények, tradíció és követelmények, társadalmi változások
- generációs különbségek kreativitás forrása (más értékrendszer, információátadás és feldolgozás)
- kölcsönösen kielégítő családi kapcsolatok a konfliktusok eszkalálódásának megelőzése érdekében (tisztelet és lojalitás fontossága)

#### Üzletvezetés

- az üzleti lehetőségek, mint fő hajtóerő („Életünk a bor.”)
- kompromisszum a cég fejlődését prioritizálva (család szabadideje és befektetés)
- marketing (cégnév, arculat)
- vezetői készségek elsajátítása: formális, informális készségfejlesztés

#### Tulajdonlás

- az önismeret és a kompetencia-határok ismeretének fontossága (időzítés, reális célok)
- szociális és kulturális tőke jelentősége (tudástranszfer)



- a pénzügyi menedzsment a vagyonmérlegre fókuszál inkább a profit helyett

#### **Az interjúk szereplőinek alapadatai**

Név	Nem	Végzettség	Beosztás
Fein Tamás	férfi	közgazdász (külkereskedelem)	Tulajdonos, ügyvezető (2003-)
Feinné Steiner Zsófia	nő	közgazdász, borásztechnológus	Tulajdonos, ügyvezető (2003-)
Fein Károly	férfi	borász 2011–2013 M.Sc. Montpellier SupAgro, Università di Udine 2007–2011 B.Sc. Campus Geisenheim	Borász (2006-)
A család barátja	férfi	közgazdasági egyetem	Egyetemi programvezető

#### **Weboldalak**

Institute for Family Business - <http://www.ifb.org.uk/>

British Franchise Association - [www.british-franchise.org.uk](http://www.british-franchise.org.uk)

Institute of Export - [www.export.org.uk](http://www.export.org.uk)

Institute of Purchasing and Supply - [www.cips.org](http://www.cips.org)

#### **Videók**

I'll Show Them Who's Boss – Arsenic and Old Lace -

<http://tv.leedsmet.ac.uk/View.aspx?ID=3900~4m~m2G0pdbk>

#### **Ajánlott olvasmányok**

Barnett, T., Long, R.G., and Marler, L.E. (2012) Vision and exchange in intr-family succession. Effects on procedural justice climate among non-family managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36 (6) 1207-1225

BIS (2013) Small Business Survey 2012. SME Employers: Focus of family businesses. Department for Business Innovation and Skills. May 2013

Burns, P. (2011) *Entrepreneurship and small business*, 3<sup>rd</sup> edition Palgrave Macmillan, pp. 313-316





Carney, M. (2005) Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265

DeTienne DR and Chirico F (2013) Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(6), pp1297-1318

Gagné, M., Wrosch, C., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal readjustment capacities. *Family Business Review*, 24, 292–304.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., and Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), pp1- 14.

Lumpkin, G.T., Steier, L. and Wright, M. (2011) 'Strategic entrepreneurship in family business', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 285-306

Murray, B. (2003) The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16 (1): 17-33.

Wilson, N., Wright, M., and Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), pp1369-89.



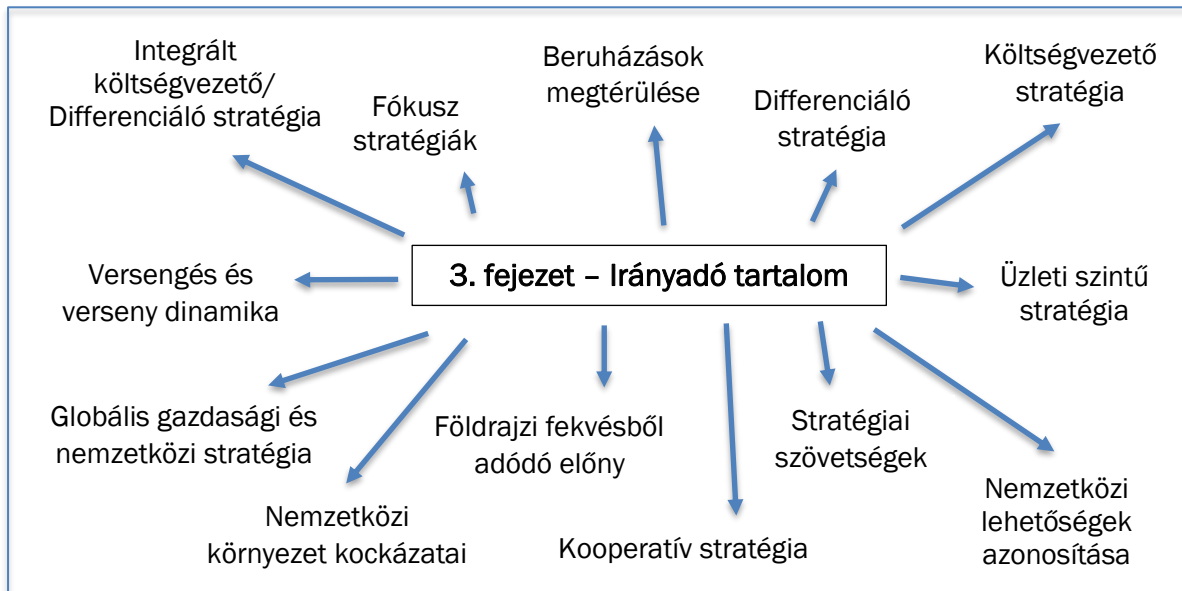
### 3. fejezet

#### A modul tartalma

1. A stratégia mint folyamat és gyakorlat
2. Stratégiai döntéshozás
3. Nemzetközi és kollaboratív stratégiák a kisvállalkozások számára a globalizációs kontextusban

#### Power Point prezentáció

A Power Point prezentáció azokra a legfontosabb stratégiai koncepciókra, eszközökre, modellekre és keretekre fókuszál, amelyeket a családi vállalkozásokhoz, különösen a kisméretű családi vállalkozásokhoz alkalmazni lehet. A családi vállalkozásokhoz alkalmazott stratégiai koncepciók, eszközök, modellek és keretek indikatív tartalma a következőket foglalhatja magában:



#### Háttérolvasmány a vállalkozás tulajdonlásának és vezetésének különválasztásához

(Forrás és adaptáció: A családi vállalkozások utódlás tervezésének áttekintése az Egyesült Királyságban, David Devins és Brian Jones, 2015. április, ERASMUS+ Generációk közötti utódlás a kkv-k átadásában - INSIST)

#### *A vállalkozás tulajdonlásának és vezetésének különválasztása*

A tulajdonosok és vezetők (alkalmazottak) közötti munkamegosztást vizsgálva a szakirodalom egy sor témát és problémát felvet, többek között a következőket: identitáskezelés a családi vállalatoknál; mikro szintű stratégiai folyamatok; család és

munka; szerepmodellek és az elfogultság rögzülése; az alapító és az utódlás előkészítése. Ezek közül több kérdést a felülvizsgálatunk más részei már tárgyaltak különböző mélységben.

Az identitáskezelés egyértelműen rányomja a bélyegét a munkamegosztásra és a szerepek kiosztására a családi vállalkozáson belül. Az identitáskezelés irányítása óvatosságot és ügyességet igényel, mivel egy embernek sok szerepet kell betöltenie; a sok és sokféle szerep a vállalkozáson és a családon belül elkerülhetetlenül feszültségekhez és konfliktusokhoz vezet az elvárásokat illetően. Az identitás szerepének feltárása során, valamint annak vizsgálatakor, hogy ez hogyan adhatja át vagy erősítheti meg a stratégiai előnyöket a családi vállalkozás számára, Chrisman et al. (2008) megjegyezték, hogy amikor családkról van szó, nagy szerepük van a személyes, szervezeti és családi identitásoknak. A felső vezetői körben szereplő családtagok közötti identitás megerősítés sokoldalú jellege miatt a tényleges kapcsolatok hatalmas előnyöket szabadíthatnak fel a családi vállalkozások számára. Ez fordítva is igaz, tehát ha nem megfelelően kezelik vagy elhanyagolják ezt a kérdést, súlyos problémák merülhetnek fel. Az identitás megerősítésben szereplő komplexitásokat jól mutatja, ahogyan Milton alkalmazta a koncepciót az utódlási folyamatra, ami a családi vállalkozások előtt álló egyik legnagyobb kihívás (Le Breton-Miller et al, 2004). Az utódlási folyamat változtatásokat igényel az utódok és a tisztségeket betöltő személyek identitásában, és meg kell tanulniuk – nekik is és a család és a szervezet más tagjainak is - kezelni ezt a változást. Az identitás szerepe és az identitás változásai az utódlás következtében a családi vállalkozáson belül érdekes megközelítést adnak a stratégia és a családi vállalkozások tanulmányozásához.

A család és a vállalkozás, illetve a különböző családtagok egymással versengő szükségleteinek és igényeinek az összehangolása nem mindig egyszerű feladat. Mindenképpen figyelembe kell venni a vállalkozás és a családi élet követelményeit, és ez kiemelten fontos az utódlás tervezésére vonatkozó stratégiák esetében. Jaffe (2005:52) a következőt írja: “A vállalkozás sorsával kapcsolatos döntés előtt tehát a családnak meg kell határoznia a saját céljait minden egyén és az egész család vonatkozásában. Hogyan illeszthető bele a képbe a vállalkozás? Mi a célja a vállalkozásnak? Ezek a kérdések tágabbak annál, hogy csak az üzleti irányokra vonatkozzanak. A családnak meg kell vizsgálnia a saját értékeit – a vagyon felhalmozásáról, elköltéséről és megőrzéséről, és hogy hogyan szeretné, hogy a közösség megőrizze őket emlékezetében. A családi tanács feltárhatja az idősebb generációk értékeit és szándékait, valamint a fiatalabb generációk tehetségét és vágyait. Ez az értékekről, pénzről és a jövőre vonatkozó vágyakról szóló beszélgetésekhez vezethet.” Jaffe (2005) megjegyzi azt is, hogy fontos a családtagok új generációjának kinevelése, a vállalkozásban való részvételük szabályozása és az üzletnek a család terveivel való összhangba hozása.

A családi vállalkozások alapítóinak végig kell gondolniuk, hogy a következő (utód) generáció mit tehet a vállalkozás teljesítményének javítása érdekében. A szerepek modellezése és annak megtanulása, hogy valaki része a családi vállalkozásnak számos előnnyel jár. Előfordulhat azonban, hogy a bevált üzleti szokásokat egyszerűen továbbadják, anélkül, hogy alaposan átgondolnák, hogy hogyan lehetne őket módosítani





és továbbfejleszteni. Ami a családi vállalkozás egyik generációjánál jól működött, nem biztos, hogy a másikonál is jól fog, mert a dolgok (környezet, piac stb.) változnak. Lumpkin et al. (2011) utalnak az elfogultságok rögzülésére, és kétségkívül fontos ennek a figyelembe vétele az utódlási stratégiák tervezésében. Felhívják a figyelmet annak a fontosságára, is, hogy milyen mértékben tesznek a családi vállalkozások alapítói olyan dolgokat, amelyek lehetővé teszik majd a gyerekeik számára, hogy jobban teljesítsenek majd amikor átveszik a családi vállalkozást. A legfontosabb átgondolandó kérdések közé tartozik, hogy a szülők mennyire működnek mint szerep modellek, tartják fenn az értékrendszereket, és alkalmazzák a gyermekeiket a családi vállalkozásban? Mennyire korlátozó ez a folyamat, mivel magában foglalja az elfogultságok rögzülését, amely károsan hat a jövőbeni teljesítményre?

### Esettanulmány

A 2. részben szereplő Heimann családi borászatról szóló esettanulmány elolvasása után vázolja fel a lényeges pontokat. Mit tanult az esettanulmány elolvasásából? Beszéljék meg!

### Kérdések a csoport számára, valamint beszámolók

1. Miket kell átgondolnia egy kis családi vállalkozás stratégiájának?
2. Milyen érintettek érdekeit kell figyelembe vennie egy kis családi vállalkozás stratégiájának?
3. Egy kis családi vállalkozásban a stratégia hogyan biztosíthat versenyelőnyt?
4. Melyek a kis családi vállalkozások sikeres stratégiájának kidolgozásához szükséges lépések?

### **Weboldalak**

Trading Standards Central - [www.tradingstandards.gov.uk/business/award.htm](http://www.tradingstandards.gov.uk/business/award.htm)

UK Competition Commission - [www.mmc.gov.uk](http://www.mmc.gov.uk)

UK Office of Fair Trading - [www.oft.gov.uk](http://www.oft.gov.uk)

### **Videók**

Alex Polizzi – The Fixer - <http://tv.leedsmet.ac.uk/View.aspx?ID=6414~4p~QgzyunJs>



## A családi vállalkozások jellemzői, tudása és képességei

### Útmutató:

5 perc alatt írja le legfeljebb 8 szóval vagy kifejezéssel azokat a jellemzőket, ismereteket és képességeket, amelyekre vagy a családi vállalkozás tulajdonosainak, alkalmazottainak, vagy az utódoknak szükségük lesz. Segítségképpen az oktató ismertethet néhány egyszerű definíciót, és említhet rájuk néhány példát.

Jellemzők	Ismeretek	Képességek

Osszák meg egymással a gondolataikat, és beszéljék meg az osztályban a különböző családi vállalkozások kontextusában szükséges jellemzőket, ismereteket és képességeket (a családi vállalkozás tulajdonlása, az alkalmazottak vagy a sikeres utódlás).

### **Miért sikertelenek vagy képtelenek növekedni a családi vállalkozások?**

Annak megértése, hogy a családi vállalkozások miért sikeresek vagy sikertelenek sok szempontból előfeltétele a vállalkozás sikeres átadásának és a stratégiai gondolkodásnak, és az utódlás tervezés egyik kulcsa. Ha a családi vállalkozások megfelelő felkészítést





kapnak, fel is lehet vértetni őket. Ez azt jelenti, hogy ha a családi vállalkozások tudatában vannak a potenciális problémáknak, amelyekbe ők maguk vagy mások beleütköztek, el tudják kerülni ugyanezen hibák elkövetését.

Gondolja át, hogy miért sikertelenek a családi vállalkozások. 3-5 fős kis csoportokban sorolják fel azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulnak a családi vállalkozás bukásához, különösen az utódlás vonatkozásában. Ha kész a lista, állítsanak fel fontossági sorrendet, úgy, hogy a legfontosabbal kezdik. Mit tartalmazna egy tipikus lista? Mutassa be a csoportnak, és készüljön fel az érvei magyarázatára és indoklására!

A családi vállalkozások sikertelenségét előidéző tényezők:	Magyarázat és indoklás:

### A családi vállalkozás tulajdonlására vonatkozó motivációk rangsorolása

A családi vállalkozás utódlásának tervezésében a motiváció az egyik fő komponens. Milyen tényezők irányítják és motiválják a családi vállalkozások utódlás tervezését? Gyűjtsék össze az ötleteket. Tipikusan milyen tényezőket lehet felsorolni? Közölje az osztálynal, és készüljön fel az érvei indoklására és magyarázatára.





A családi vállalkozás utódlás tervezését irányító és motiváló tényezők:	Indoklás és magyarázat:

### Esettanulmány

Szabad idejében olvassa el az INSIST esettanulmányt – Parodan Engineering 2015 – és készüljön fel a megvitatására a következő foglalkozáson.

### **INSIST Esettanulmány – Parodan Engineering (2015)**

#### **Parodan Engineering (2015)**

##### **1. Bevezető – Az eset bemutatása**

Az esettanulmány a gépipari ágazatban működő családi vállalkozás történetén alapul. A vállalat, az alkalmazottak és az esettanulmány elkészítésében közreműködők nevét az érintettek kérésére megváltoztattuk.

##### A vállalat rövid bemutatása, története

Harry Wood, a Parodan Engineering Ltd. alapító tulajdonosa karbantartó-szerelőként kezdte pályafutását. Tanulóévei után több évig dolgozott különböző tervező és gyártó vállalatoknál, többször került elbocsátásra, végül saját vállalkozás létrehozása mellett döntött, hogy családjának biztos jövedelemről gondoskodjon. Több vállalkozás tulajdonosa is lett, majd 1984-ben egy partnerével együtt hozta létre a HLW Engineering társaságot. A vállalkozás azonban nem bizonyult sikeresnek, így 1989-ben Harry két-három ügyféllel





kiszállt, és megalapította a Parodan céget. Harrynek három fia van: Rob, Paul és Danny. A társaság neve a három fiú nevének keverékéből jött létre.

Harry egészen kis alapokról indulva, kölcsönvett berendezésekkel kezdte kicsi, de rendszeres megrendelői körének kiépítését. Az ügyfélbázis a megrendelésekkel együtt nőtt, a feleség Elizabeth, a részmunkaidős alkalmazottak és az alvállalkozók segítségével azonban képes volt a megrendelt gépeket jó minőségben, jó áron határidőre előállítani. Ahogy a vállalkozás folyamatosan nőtt, saját gépek vásárlására és több alkalmazott felvételére nyílt lehetőség, és nagyobb gyártóhelyiségbe költözhetek. 1999-ben a társaság már 13 főt foglalkoztatott, tele volt megrendelésekkel, és ismét nagyobb területet igényelt. Az alapítók ekkor a növekvő családi vállalkozás finanszírozásához külső forrás után néztek. Mivel az addigi bankjuk a megvásárolni kívánt ingatlan teljes jelzáloghitel fedezetét nem volt képes biztosítani, a vállalkozás bővítéséhez szükséges hiányzó összegért a Yorkshire Forward-hoz fordultak. A finanszírozás biztosítása érdekében azonban korlátolt felelősségű társasággá kellett alakulniuk, ezért 1999. május 27-én bejegyzésre került a vállalat, amelynek irányításán Harry és felesége 50-50%-os arányban osztozott.

A vállalat bejegyzése után jobb és rosszabb időszakok egyaránt előfordultak, ez utóbbi a közelmúltbeli gazdasági válságnak volt betudható. A társaság azonban sikeresen vészelte át a nehézségeket, 2012-ben pedig az alapítók úgy döntöttek, hogy visszavonulnak, és az utódoknak adják át a társaság irányítását.

### Fő tevékenységek

A Parodan tervező és gyártó vállalatként gyártósorra szállít különleges célú berendezéseket elsősorban az élelmiszeripari, autógyártási és egészségügyi ágazatok számára. Termékskálájuk igen széles: robotika, ultrahangos hegesztő és vágó, szállító, kezelő és irányító rendszerek is megtalálhatók benne. Fő piacuk hazai, „cég a cégnek” alapon működik, az élelmiszer- és italágazat jelenleg a forgalom közel 60%-át teszi ki. 2012 óta az új ügyvezető igazgató (Harry fia, Paul) átalakította a társaságot, új igazgatósági tagokat nevezett ki, emellett modernizálta a termelést, és a cég pénzügyi helyzetét is stabilizálta. A vállalat célkitűzései az alábbiak szerint fogalmazhatók meg:

*„Jelen és jövőbeli ügyfeleink első számú partnerei és szállítói kívánunk lenni az ügyfelek igényeinek, minőségi elvárásainak, szolgáltatásokra és árakra vonatkozó elképzeléseinek folyamatos kielégítése és túlszárnyalása, valamint jövedelmezőségünk fenntartása mellett.”*

Az utóbbi három évben az éves forgalom a duplájára, 4,6 millió fontra nőtt. Emellett az alkalmazottak száma 11 főről 27-re emelkedett, és a korábbiakkal szemben külön részlegekbe szerveződött. A társaság további új szerződéseket és ügyfeleket szerzett. A Parodan további jelentős növekedést tervez a kapacitások bővítésével, és a tervek szerint rövidesen ismét új telephelyre költözik.



### Tulajdonosi szerkezet

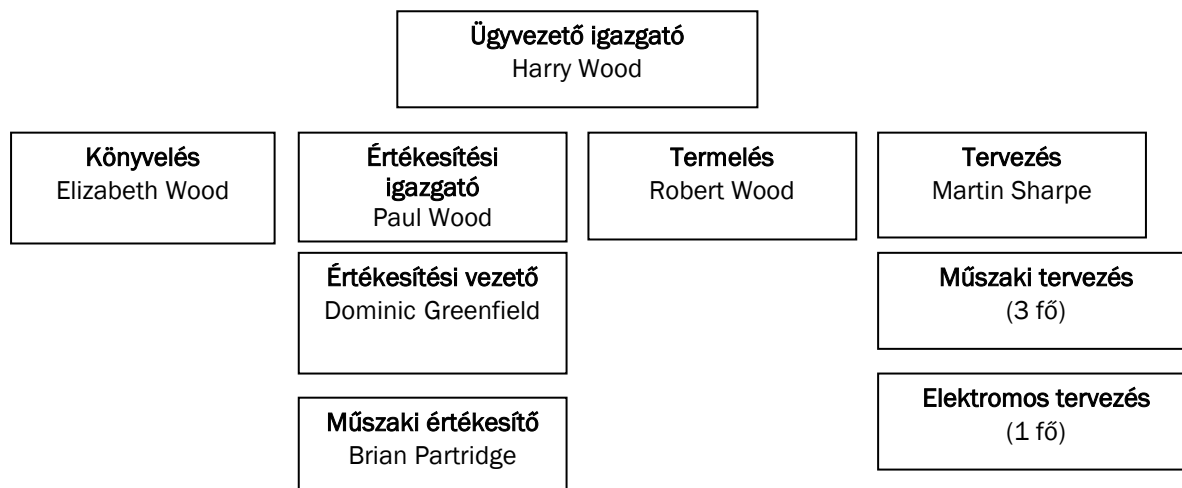
Bár a vállalat irányításában már nem vesznek részt, Harry és felesége még mindig többségi tulajdonjoggal rendelkeznek. A társaságnál bizonyos ideig mindhárom fiú dolgozott, kettő pedig továbbra is teljes állásban van, és igazgatói pozíciót tölt be. A gazdasági válság idején a vállalatnál maradó két fiú egyenként 5% részesedést kapott a szülőktől cserébe azért, hogy kitartottak a vállalkozás mellett.

Amikor 2012-ben Harry és felesége visszavonult, a középső fiú, Paul lett az ügyvezető igazgató, a legidősebb, Rob pedig a vállalat termelési igazgatója (bár ezeket a címeket valójában 2014-ig nem használták). Harry és felesége úgy rendelkezett, hogy a társaság tulajdonjogát fokozatosan adják át 3,5%-os részletekben egészen addig, amíg a két fiú egyenként 40%-os részesedés birtokosává válik, miközben a szülők maguknak 20% (fejenként 10%) részesedést tartanak meg.

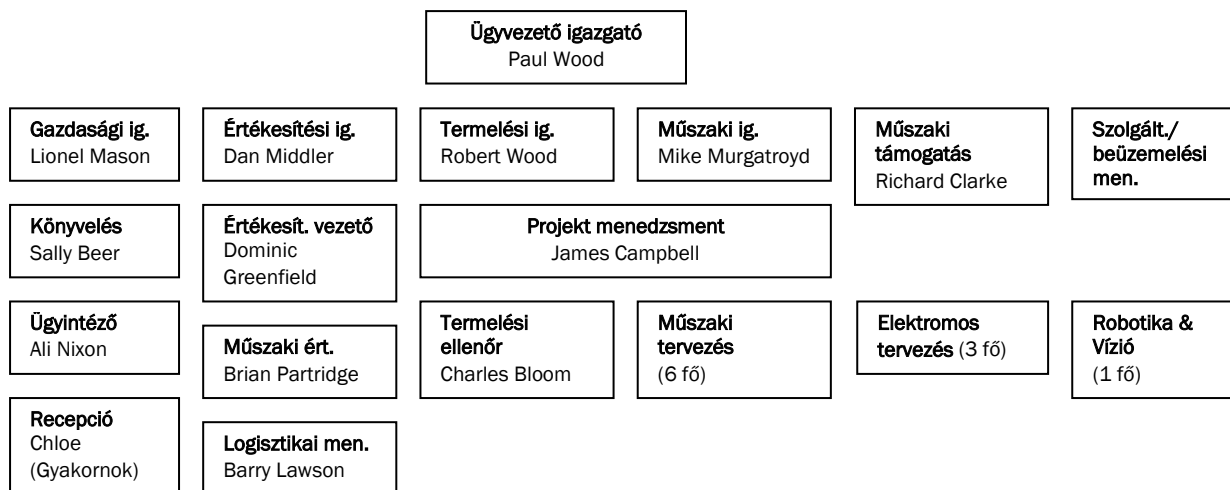
### Alkalmazottak száma és szerkezete

A társaság egyik fő sajátossága az alapítók visszavonulását követően a szervezeti átalakítás volt. Az alábbi szervezeti ábrák a 2012-es átadást megelőző, illetve a jelenlegi (2015-ös) állapotot mutatják.

#### A Parodan szervezeti struktúrája - 2012



## A Parodan szervezeti struktúrája - 2015



Az alkalmazottak jelenlegi megoszlását (létszám: 27 fő) az alábbi táblázat mutatja:

Nő	11%	Férfi	89%
Igazgató, felsővezető	26%	Könyvelés/ügyintézés/értékesítés	22%
Ellenőrzés/projekt menedzsment/fejlesztés, stb.	15%	Termelés és tervezés	37%

### A családtagok főbb jellemzői

Név	Életkor	Nem	Jelenlegi pozíció	Családi kapcsolat	Végzettség
Harry Wood	60+	Férfi	Ügyvezető igazgató (1989 - 2012) Jelenleg igazgatósági tag & üzletrész tulajdonos (2012 -)	Apa	n.a.
Elizabeth Wood	60+	Nő	Könyvelés (1989 - 2012) Jelenleg igazgatósági tag & üzletrész tulajdonos (2012 -)	Anya	n.a.
Rob Wood	44	Férfi	Termelési igazgató (2012 -)	Fiúgyermek	n.a.

Paul Wood*	37	Férfi	Ügyvezető igazgató (2012 -)	Fiúgyermek	Jelenlegi tanulmányok: MBA
Danny Wood	35	Férfi	Már nem a társaság alkalmazottja	Fiúgyermek	n.a.

\* Kutatásban résztvevő

## 2. Utódlási folyamat

### Belépés

Számos családi vállalkozáshoz hasonlóan a Parodan és alkalmazottai a Wood fiúk mindennapi életének szerves részét alkották már gyerekkoruktól fogva. A legidősebb fiú egyenesen az iskolapadból lépett be a vállalkozásba, míg a középső hétvégenként és iskola után segített be a vállalat ügyeibe, de bizonyos ideig mindhárom fiú dolgozott már a társaság alkalmazottjaként. A fiúk kivétel nélkül legelső pozíciókból kezdték, ami Paul elmondása szerint a legjobb tanulói időnek tekinthető. Míg két testvér (Paul és Rob) dolgozó éveik nagy részét a vállalatnál töltötték, mindketten alulról kezdve jutottak el igazgatói pozíciókba több év után. Bár a két fiút mindig is a tulajdonos fiaiként ismerték el, ők maguk soha nem érezték úgy, hogy ezzel automatikusan jutottak bármilyen pozícióba (annak ellenére, hogy korábban előfordult a családtagokkal szemben némi kedvezményezeti elbánás).

Az apához hasonlóan mindkét fiú rendelkezik műszaki háttérrel. Rob az általános gyártási folyamatoknál kezdte, és úgy dolgozta fel magát a jelenlegi termelési igazgatói pozícióba. Paul gépkezelőként indult, majd elektromos tervezési, értékesítési és általános irányítási területre került, ezt követték egymás után a menedzser, értékesítési menedzser, operatív menedzser, végül pedig az ügyvezető igazgatói pozíció 2014-ben. Mindkét fiú széles körű gyakorlati tapasztalatokra tett szert a vállalkozás különböző területein tevékenykedve, ismereteiket apjuk és más kulcsfontosságú munkatársak irányítása és mentorálása mellett gyarapították. Az újabb technológiák megjelenésével a fiúk saját magukat képezve törekedtek a vállalat versenyképességének fenntartására.

### Átalakulás

Paul véleménye szerint az apa álma az volt, hogy mindhárom fiát a vállalkozásban tudhassa. Minden esetre egyértelmű integrációs és utódlási terv soha nem került kialakításra. Harry bizonyos mértékben a kivárási taktikáját alkalmazta az új generáció felnőtté válása során, hiszen fiai a társaság alapításakor csak 17, 10 illetve 8 évesek voltak. Rob és Paul bizonyos ideig más vállalatoknál is dolgoztak, amelyben szerepet játszott a személyes fejlődés, valamint a családi vállalkozással járó nyomás elkerülésének szándéka is. Végül azonban mindketten visszatértek, és a társaság jövője mellett kötelezték el magukat. Danny, a legfiatalabb fiú kétszer is megfordult a családi



vállalkozásban, azonban mindkét alkalom rövid ideig tartott, végül önálló karrier kialakítása mellett döntött.

A két idősebb fiú vállalatnál történő elhelyezkedésével Harry egyre több feladatot osztott rájuk. A vállalkozás évekig meglehetősen informális szervezeti struktúrával rendelkezett, ahol egyértelműen Harry volt a társaság operatív és stratégiai irányításának vezetője. A vállalat növekedésével és az irányítási feladatok kibővülésével Harry üzleti tanácsadója formálisabb szervezeti struktúra kialakítását javasolta azzal együtt, hogy a fiúk kapjanak több előmeneteli lehetőséget a vállalkozásban. Idővel a kezdeti órabérben fizetett alsó pozíciókból mindkét fiú menedzsment szintre dolgozta fel magát havi fizetéssel. Bár az utódlás egyértelműnek tűnt, részletes terv megvitatására soha nem került sor. A törvényes nyugdíjkorhatár elérésekor a visszavonulást érintő célzásokon kívül Harry konkrétan soha nem beszélt erről a fiaival. Rob és Paul időnként kívülállóktól vagy ügyfelektől hallott erre vonatkozóan különböző lehetőségekről, de egyértelmű terv nem került kialakításra vagy közlésre. Paul véleménye szerint az apa tartózkodása a vállalkozásra nehezedő pénzügyi nyomásnak és a jövőt érintő bizonytalanságnak volt betudható.

### Kilépés

Harry visszavonulását a vállalat napi ügyeinek irányításától a feleség, Elizabeth kezdeményezte. Elizabeth éveken át dolgozott egyik barátnőjével (egyben a fiúk keresztanyjával) a Parodan irodájában. Ezért amikor a barátnő 2012 februárjában bejelentette, hogy 16 év szolgálat után októberben nyugdíjba vonul, Elizabeth szintén elérkezettnek látta az időt a visszavonulásra. Felesége azonnali kilépésével Harry elhatározta, hogy októbertől ő is csak heti három napot fog dolgozni. Októberben azonban fiai és az alkalmazottak legnagyobb meglepetésére szabadság után nem állt többet munkába. Ettől kezdve Harry lényegében két fiára hagyta a vállalkozás irányítását, és előzetes invitálás nélkül nem is tért már vissza a társasághoz.

Ekkor a fiúk már közel 20 éve vettek részt a vállalat életében, így a hirtelen átállás nem gyakorolt különösebben jelentős hatást. Rob, a legidősebb fiú évek óta a termelés ellenőrzéséért felelt, így ő lett a termelési igazgató. Paul, a középső fiú lényegében már közel öt éve irányította a vállalat ügyeit, így ő az ügyvezető igazgatói szerepet vette át apja távozását követően (bár ez a cím hivatalosan csak 2014-től létezett). Az alkalmazottak egyébként a szülők tényleges visszavonulását megelőzően már régóta Pault tekintették a vállalat vezetőjének, ami a váltással járó helyzet elfogadását is jelentősen megkönnyítette. Ezen kívül a fontos pozíciókba kerülő új alkalmazottak kiválasztása már évek óta Paul feladata volt, ami szintén vezetői pozíciójának megszilárdulásához járult hozzá.

Harry és felesége a visszavonulást követően a vállalat ügyeinek intézéséhez minimális mértékben járult hozzá. Ritkán, lényegében csak hívásra mennek be a vállalathoz, például a könyvelés negyedéves felülvizsgálata alkalmával, ami a cég bankjának előírása. Míg a napi ügyek intézése a következő generációra sikeresen szállt át, a szülők „beavatkozásmentes” hozzáállásával a tulajdonjog átadás kérdése egészen a közelmúltig kissé bizonytalan volt. Bár a tulajdonjog fokozatos átadására vonatkozóan létezett terv

egészen addig, amíg a két fiú együttes részesedése a 80%-ot el nem éri, és a szülőké marad 20%, az viszont nem volt egyértelmű, hogy ez utóbbi kié lenne a végén. Harry és Elizabeth azonban nemrég jogi tanácsért fordult, és most azt tervezik, hogy több lépcsős transzfer keretében Paul és Rob együttesen 90% tulajdonjogra tesz szert, a maradék pedig szüleik halála után szállna át.

### 3. Vállalkozással és családdal kapcsolatos célkitűzések és teljesítmények

Bár a Parodan továbbra is jellemzően családi vállalkozás, amely szilárd családi értékeken és célkitűzéseken alapul, elmondható, hogy Paul vezetési stílusa az apjától jelentős mértékben tér el. Harry a vállalkozásban eltöltött ideje alatt jórészt a termelési folyamatokra, az alkalmazottakra és az üzlet helyi közösség általi megítélésére koncentrált, míg a pénzügyi kérdésekre – a cash flow-t is beleértve – kevés időt szentelt, inkább csak komolyabb probléma esetén foglalkozott a vállalat pénzügyeivel. Az utolsó öt aktív tulajdonosi éve alatt azonban ez a helyzet megváltozott, és a vállalkozásra nehezedő pénzügyi nyomás (főként a gazdasági válságnak köszönhetően) súlyos terhet jelentett Harry számára, ami az egészségét is megviselte. Paul – talán az apja pénzügyekhez való hozzáállását megfigyelve – sokkal inkább kereskedelmi beállítottságú, ambiciózus növekedési tervekkel és kellő figyelemmel a pénzügyi részletekre, ami a társaság teljesítményét végső soron jelentős mértékben befolyásolhatja. Míg Harry idejében informális munkahelyi viszonyok uralkodtak, Paul számára a szervezett struktúra, az egyértelműen meghatározott szerepek és a magas szintű teljesítmény képvisel értéket. Ahogy Paul megfogalmazta:

*„A tulajdonos által vezetett és irányított vállalkozás helyét a formális szervezet, jelentéstétel és folyamatok veszik át. Amikor mindez megvalósul, a nyereség növekedésével további bővülés következhet.”*

Amióta Paul 2012-ben hivatalosan is átvette a vállalat irányítását, Dominic Greenfield – aki évekig jutalékos alapon volt a Parodan értékesítési képviselője – informális mentorrá lépett elő az üzleti célok megvalósításának támogatása érdekében. Paul Donimic biztatására szerzett MBA végzettséget. Mindezek eredményeként a vállalat Paul irányítása alatt jóval formálisabb szervezeti struktúrát öltött, ahol a beszámolási kötelezettségek és a felelősségi körök meghatározása is sokkal egyértelműbbé vált. Emellett több új kinevezésre került sor, így lett Lionel Mason, a köztisztviselőnek örvendő társasági könyvelő részidős alapon gazdasági igazgató, Dominic pedig hivatalosan is értékesítési igazgató. Ma már mindkét igazgató vezetőségi tag, és a stratégiai döntéshozatalban is részt vesznek.

A Harry és Paul által képviselt eltérő megközelítések ellenére több hasonlóság is megfigyelhető. A vállalat előmenetele érdekében például mindketten külső mentor és tanácsadó segítségét és iránymutatását is igénybe vették. Emellett Harry és Paul a kisvállalkozások számára elérhető finanszírozási és egyéb lehetőségeket, illetve kapcsolatokat is felhasznált. Harry például a kezdeti növekedés finanszírozásához a Yorkshire Enterprise által biztosított forrásokat vette igénybe, Rob pedig egyéb kezdeményezések, így a gyakornoki képzések és a Tudástranszfer partnerségek irányába

nyitott (ez utóbbi olyan államilag finanszírozott kezdeményezés, amely a vállalkozások és az egyetemek közötti együttműködést támogatja az Egyesült Királyságban).

#### 4. A családi vállalkozás dinamikája

A Parodan Engineering létrehozásának elsődleges célja a Wood család biztonságos megélhetésének és jövőjének megalapozása volt. Harry volt a családi vállalkozás első számú vezetője, míg a felesége, Elizabeth a társaság fejlődésében és ügyeinek intézésében játszott kulcsfontosságú szerepet a mellett, hogy a munka és az otthon egyensúlyáról is gondoskodott. Paul emlékei szerint gyerekkorában a vállalat alkalmazottaira családtagként tekintett, ahol az apa volt a családfő, az anya pedig amolyan mindenkiről gondoskodó „tyúkanyó” szerepet töltött be. A fiúk és az alkalmazottak még a Parodan bejegyzése és a szülők 50-50 százalékos részesedésszerzése után is úgy tekintettek a vállalkozásra, mint „apa vállalatára”.

Sok más családi üzlethez hasonlóan a Parodan is idővel jellemzően barátokat és családtagokat vett be a vállalkozásba, különösen az arra rászorulókat (például munkahelyről elbocsátott barátokat, vagy az egyik fiú feleségét). Bár emiatt a rendelkezésre álló és a vállalkozáshoz szükséges (szak)ismeretek és készségek nem mindig álltak egyensúlyban, a gyakorlat ragaszkodó munkatársakat, alacsony fluktuációt és jó munkahelyi morált eredményezett.

Később a nehézségek, így a gazdasági válság idején a szülők és Paul személyes forrásaikra támaszkodva igyekeztek a vállalat működését biztosítani és az esetleges leépítéseket elkerülni. A szülők valójában a családi otthonukat és nyugdíj megtakarításaikat használták fel üzleti biztosítékként a vállalkozás megmentésére a jövő generáció számára. A következő generáció értékrendjét és prioritásait részben ezek a tapasztalatok határozták meg, és Paul határozott szándéka volt, hogy a vállalkozást stabil pénzügyi alapokra helyezze. 2014-ben lehetősége nyílt a vállalat banki ügyeinek újratárgyalására és a szülői tőke felszabadítására, így a vállalkozás mögé a szülők személyes vagyona helyett hitelfinanszírozás lépett. Jelenleg a biztosítékot Paul és Rob egyetemleges garanciája képezi, amely a megemelkedett forgótőke igény miatt vált szükségessé, és amely végül az elmúlt év során 115%-os növekedést eredményezett.

Mivel a Wood családból bizonyos ideig mindhárom fiú megfordult a vállalkozásban, a testvérek egymás közötti, valamint apjukkal való viszonyát a múltban, de a jelenben is a változó komplexitású interperszonális kapcsolatok jellemezték, illetve jellemzik. Bár a fiúk mindegyike próbálkozott más munkahelyekkel is a családi vállalkozástól független tapasztalatszerzés és az önállóság kipróbálása érdekében, ketten mégis visszatértek, és kulcsfontosságú szerepet töltöttek be a generációváltás folyamatában és a Parodan fennmaradásának biztosításában.

Paul saját magát apja természetes utódjának tartotta, és készen állt arra, hogy egyre szélesebb körű felelősséget és irányítást vállaljon. Az interjú alatt beszámolt arról, hogy a vállalkozásban eltöltött idő alatt apjával többször nem értettek egyet a stratégiai

üzletfejlesztés irányát és ütemét, illetve a vállalati beruházások típusát és mértékét illetően. Elmondása szerint idővel úgy érezte, mintha egyszerre két vállalkozás létezett volna, egy az apja, egy pedig az ő irányításával. Harry visszavonulásával a feszültségek többnyire megszűntek, Paul pedig nagyra értékeli a szülők alkalmankénti látogatását a vállalatnál. Ilyenkor édesanyja házi készítésű süteménnyel érkezik és elbeszélget a dolgozókkal, az apa és fia pedig az üzleti ügyeket beszélik át. Ők ketten egyébként még mindig sok kérdésben nem értenek egyet, például Harry szilárd meggyőződése, hogy az üzleti sikerhez születni kell, míg Paul sokkal pragmatikusabb, aki abban hisz, hogy mindenki a maga sikerének kovácsa.

Ugyan Paul a középső a fivérek között, a bátyjával stabil kapcsolatot ápol, nem mellékesen pedig jelentős szerepet játszott abban, hogy Rob a jelenlegi termelési igazgatói pozíciót megszerezze a saját igazgatói címét kiegyensúlyozva. A legtöbb fivéri kapcsolathoz hasonlóan azonban bizonyos fokú testvéri rivalizálás és nézeteltérés mindig és létezett közöttük, amelyet időnként az üzletben vállalt szerepek és felelősségi körök tisztázatlansága is súlyosbított. Bár a jelenlegi együttműködésük igen produktív – nemrég közösen egy újabb start-up vállalkozást is indítottak a piaci rést kihasználva, – némi aránytalanság a vállalat ügyeihez való hozzájárulás és szakértelem tekintetében változatlanul fennáll.

Paul például nagyon világos elképzelésekkel rendelkezik a vállalat jövőjét illetően, amelynek alapja a kapacitások és a jövedelmezőség növelése. Arra törekszik, hogy az alkalmazottak szakértelmük és képességeik alapján kerüljenek kiválasztásra, nem pedig a családhoz fűződő viszonyaik miatt. Becslése szerint az új vállalkozás potenciális forgalma kiemelt értékű / magas profittartalmú termékek kifejlesztésével évi 10 millió fontos növekedést is elérhet, az ambiciózus tervek realizálásához pedig a megfelelő emberekre van szükség. Ennek érdekében újabb igazgatósági tagokat nevezett ki, és a közeljövőben operatív igazgató beiktatását is tervezi elsősorban a saját maga támogatására. Hasonlóképpen a pénzügyi helyzet stabilizálódásával Paul a nyereségből osztalékfizetést is tervez elsősorban az igazgatósági tagok, majd lehetőség szerint később a többi alkalmazott számára is. Bár az igazgatóságnak Rob is tagja, és szavazati joggal is rendelkezik, végső soron Paul az, aki a vállalat stratégiai irányvonalát megtervezi és irányítja.

Mindezek mellett, illetve az üzlet irányításában bekövetkezett radikális változások ellenére a Parodan valójában még mindig egy igazi családi vállalkozás, ahol a két testvér együtt küzd a jövő sikereiért. Bár határozott utódlási tervekkel a következő generációt illetően ők sem rendelkeznek, a szülők közelmúltbeli döntései tükrében egymás között olyan tulajdonrész-védelmi tervet dolgoztak ki, amelynek értelmében bármelyikük halála esetén a tulajdonrész a közvetlen családtagok helyett a másokra száll át.

## 5. Következtetés és tanulságok

- Egy vállalkozás létrehozása alternatívát jelenhet a munkaerőpiacon veszélyeztetett helyzetbe kerülő egyének számára.



- A vállalkozásban való részvétel jó tanulási lehetőséget kínál a következő generáció számára arra vonatkozóan, hogy mi az, ami jól vagy kevésbé jól működik a különböző perspektívákból.
- Az irányítás továbbadása természetes folyamatként is végbe mehet, nem feltétlenül van szükség szisztematikus tervezésre és megbeszélésre.
- A vállalati kultúrát a család tagjai alakítják, akik – különösen a generációk között – különböző értékrendekkel és prioritásokkal rendelkezhetnek.
- Az alkalmazottak felvételének és megtartásának gyakorlata a vállalathoz hű és elkötelezett munkaerőt eredményezhet, amelynek szakképzettsége és képességei nem feltétlenül illeszkednek a vállalat előmeneteléhez szükséges igényekhez.
- A családi vállalkozások számára jelentős támogatást nyújthatnak a külső érdekeltek, így a mentorok és a finanszírozást nyújtó partnerek, vagy akár a helyi vállalkozástámogatási hálózatok.
- A tulajdonjogot érintő kérdésekben – az irányítás sikeres átadását követően is – bizonytalanság még sokáig fennállhat.

### Ajánlott olvasnivaló

Basco, R. and Perez Rodriguez (2009) 'Studying the family enterprise holistically: evidence for the integrated family and business systems' in *Family Business Review* 22:1 pp.82-95

Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2012) Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm. *Family Business Review*, 25 (4), 374-390.

Chrisman, J.J., Steier, L.P. and Chua, J.H. (2008) 'Towards a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, pp. 935-947

Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4, 149–160.

Gagne, M., Sharma, P. and Massis, A.D. (2014) The study of organizational behaviour in family business, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:5, 643-656.

Lansberg, I.S. (1988) 'The succession conspiracy' in *Family Business Review*, 1:2, pp.119-143.

Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.

PWC (2007) Making a difference. The Pricewaterhouse-Coopers Family Business Survey. 2007/8



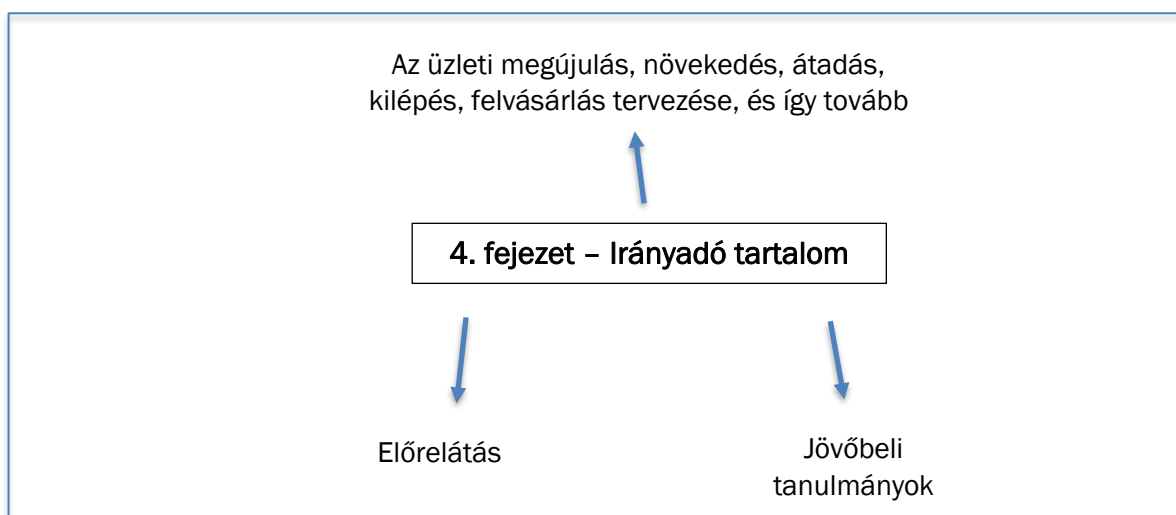
## 4. fejezet

### A modul tartalma

1. A jövő átgondolása (előrettekintés) és gyakorlat

#### Power Point prezentáció

A Power Point prezentáció azokra a legfontosabb stratégiai koncepciókra, eszközökre, modellekre és keretekre fókuszál, amelyeket a családi vállalkozásokhoz, különösen a kisméretű családi vállalkozásokhoz alkalmazni lehet. A családi vállalkozásokhoz alkalmazott stratégiai koncepciók, eszközök, modellek és keretek indikatív tartalma a következőket foglalhatja magában:



#### Háttérolvasmányok a stratégia kialakításáról és a döntéshozásról

(Forrás: Review of Family Business Research on Succession Planning in the UK, David Devins és Brian Jones, 2015. április, ERASMUS+ Nemzedékek közötti utódlás a kkv-k átadásában /Intergenerational Succession in SME's Transition – INSIST/)

#### *Tanulás és tudásátadás*

##### *Tanulás és a tudás fejlesztése/átadása a cégnél*

A szakirodalom átfogó kutatása során kevés olyan cikket találtunk, amely kifejezetten a családi vállalkozásoknál történő tanulással és a tudás fejlesztésével/átadásával foglalkozna az Egyesült Királyságban, és amelyet az utóbbi tíz évben adtak ki. A kutatások ennél általánosabb jellegűek, és arra hívják fel a figyelmet, hogy a kisebb családi vállalatoknál informális módon történik a tanulás és a tudásátadás, és az Egyesült Királyságban ez számos kkv-re jellemző (BIS 2012).



Az Egyesült Királyságban a meggyőző eszmecserét a munka közben, problémamegoldáson és hálózatokon keresztül történő tanulás és tudásfejlesztés informális dimenziói befolyásolják. Egyes kutatók hangsúlyozzák a vállalkozói lét megértésének pszichológiai vagy kognitív perspektíváit, így például a magabiztosságot, az ember önmagába vetett hitét és az önbizalmat; a személyes értékeket és a motivációt; az ambiciózus célok kitűzését és elérését. Mások a tanulás szociális dimenzióját emelik ki, amely cselekvésen és kapcsolatokon keresztül valósul meg. A vállalkozói tanulás koncepciója olyan elméleti betekintést nyújt, amelyet érdemes a családi vállalkozások és az utódlás kontextusában vizsgálni. A tanulmányok többnyire minőségi és értelmező megközelítést alkalmaznak, és ennek során gyakran támaszkodnak különböző személyek arról szóló beszámolóira, hogy hogyan hozták létre és fejlesztették a vállalkozásukat (Shaw, 2006). Ezek a tanulmányok tipikusan arra a komplex tanulási folyamatra világítanak rá, ami akkor valósul meg, amikor az egyének valamilyen formában részt vesznek a család és a vállalkozás egymással átfedésben lévő közösségeiben, és aminek eredményeképpen létrejönnek a mindennapi tanulás és alkalmanként átformáló tanulás ciklusai.

Ebben a kontextusban a coaching és a mentorálás kulcsszerepet játszanak a tanulásban és a tudás átadásában, mivel a családi vállalatok az utódok kinevelésében általában a személyes és kapcsolat központú módszereket részesítik előnyben (pl. Kaslow, 2005), és ahhoz, hogy biztosítani lehessen a családtagok számára a hosszú távú utódlást, a mentorálás szükséges feltétel, ha nem is elegendő (pl. Sharma, 2007; Banco és Perez Rodriguez, 2009; Distelberg és Schwarz, 2013). Noha a coaching és a mentorálás kifejezéseket gyakran egymás helyében használják, fontos, hogy különbséget tegyünk közöttük.

A coaching többféle formát ölthet, de az 'üzleti coaching' sokszor azt a tervezett és gyakran informális folyamatot jelenti, amelynek során interakció valósul meg egyes alkalmazottakkal vagy cégtulajdonosokkal és/vagy vezetőkkel vagy ezek csoportjaival. Szakképzettséget igénylő tevékenység, de nem azonos például a 'vezetői coaching' fogalmával, mivel a teljesítményre és a készségek fejlesztésére fókuszál, nem pedig a karrier célokra. A coaching folyamatban általában részt vesz egy kívülről szerződötetett harmadik fél, és nem célja, hogy irányt mutasson – inkább arra összpontosít, hogy megtanítsa egy olyan folyamatot, amellyel az ügyfelek meg tudják oldani a saját problémáikat, és nem oldja meg helyettük a problémákat (pl. Grey et al., 2011; Audet és Couteret, 2012; Fillery-Travis, 2015). A mentorálás szélesebb értelmű, komplex és gyakran vitatott koncepció. Úgy is tekinthetünk rá, mint egy komplex emberi interakcióra, amely egyének közötti egyedi kapcsolatokat tükröz (pl. alapító/tulajdonos és családtag/rokon utód; szülő és gyermek; apa és fia; apa és lánya; anya és lánya). A mentorálás tehát dinamikus tanulási folyamat, amely olyan tudás megszerzését foglalja magában, amelyet a mentor által a mentorálnak nyújtott támogatás jellege meghatároz. A mentorálási kapcsolat lehet kölcsönös, pozitív vagy diszfunkcionális, de mindig aszimmetrikus – az elsődleges cél a mentorált személy fejlesztése (pl. Kram, 1985; Clutterbuck, 2008). A munkahelyi/vállalati mentorálás általános célja a mentorált személy személyes és szakmai fejlesztése. A vállalati mentorok elsősorban kétféle támogatást nyújtanak: i) a karrierrel



kapcsolatos támogatás felkészíti a mentoráltakat a karrierjük fejlesztésére, és segít nekik eligazodni a vállalaton belül. Ez magában foglalhat szponzorálást, kitettséget és láthatóságot, és coaching tevékenységet; ii) a pszichoszociális támogatás abban segíti a mentoráltakat, hogy versenyképesnek és szakembernek érezzék magukat, és elfogadásban és megerősítésben, tanácsadásban, szerep modellezésben és a mentoráltakkal kialakított barátságban valósul meg (Kram, 1985; Noe, 1988; Eby, 1997; Allen et al., 2004; Allen és Eby, 2007).

Érdeemes továbbá különbséget tenni formális és informális mentorálás között. Ezt a megkülönböztetést sok mentorálási kapcsolatban kiemelik (lásd pl. Du Bois et al., 2006; Allen és Eby, 2007) de esetünkben a következőkről van szó: a formális mentorálás szervezett és tervezett módon történik a szervezeti politika részeként, és olyan elemeket tartalmaz, mint a mentori megbízások; az informális mentorálás minden olyan mentorálási feladatot magában foglal, amely tartozik a formális vállalati politikához (Boyd et al., 1999).

Az utódlás és vezetés kérdésében Jaffe (2005) véleménye szerint a vállalkozás stratégiai jövője magában foglalja a következő generáció vezetői munkacsoportjának meghatározását, de nem csak a legfelső vezető kijelölését, hanem számos olyan tehetséges ember kiválasztását is, akik elég fiatalok és elkötelezettek ahhoz, hogy a vállalatot a következő fejlődési fázisba vezessék. A családi vállalat fenntarthatóságát és sikerét biztosító tehetségek kinevelését gyakran nevezik kritikus sikertényezőnek. Azt azonban, hogy hol kellene lennie a tehetségnek – egy vagy több családtag vagy nem családtag birtokában, és hogyan lehet a tehetséget a leghatékonyabban kibontakoztatni, nem fejt ki kellően a szakirodalom. Jaffe (2005) rámutat, hogy az utódlás folyamata hosszú időt vesz igénybe, és az átadást nem úgy kell elképzelni, mint egy pillanat alatt végbemenő változást: “A generációk közötti utódlás nem egy konkrét esemény. Gyakran sok évig tart, és ez alatt hosszú ideig több generáció együttműködik. Ahogyan az élettartam és az életpálya egyre hosszabb, a két vagy akár három generáció egyre több évig dolgozik együtt“(56. o.). A kutatás azt is felismeri, hogy az utódlás nem csak egy vezetőről szól, hanem a munkacsoportról és annak a jövőbeni sikerre történő felkészítéséről: “Az utódlás irányításának feladata nem csak egyszerűen a következő vezető kiválasztását jelenti. A vállalkozás nem díj vagy trófea. Inkább arról van szó, hogy ki kell fejleszteni a vállalkozás további sikeréhez szükséges tehetséget, irányt és erőforrásokat. A tehetség gyakran eloszlik a családban vagy több vezető között, és kialakul valamilyen közös vezetés” (56.o.). Lumpkin et al. (2011) szerint a családi cégek a személyi és a szervezeti szociális tőke egyedülálló tárhelyei (Steier, 2001), amelyet nem családi cégeknél nehéz megvalósítani. Ezen felül a családi cégek az erőforrások átadásának szokatlan képességeivel is rendelkeznek, például a hivatalban lévő vezetőktől az utódoknak (Steier, 2001) és/vagy a családi szociális tőkéből a szervezeti szociális tőkének (Arregle et al., 2007). Más szavakkal a család olyan egyedi szociális csoportosulást képvisel, amelyben a kapcsolatban rejlő stratégiai előnyöket át lehet adni egyik tagtól a másiknak, és/vagy csoportok között is. A családi vállalkozások azon tulajdonosai, akik meg kívánják tartani a vállalkozás megfelelő irányítását, és tovább kívánják azt adni a következő generációnak, másképpen mérlegelik a hosszú távú következményeket.





Craig és Moores (2005) úgy látják, hogy a családi vállalkozások akkor maradhatnak sikeresek, ha a vállalkozáshoz csatlakozó minden generáció számára új stratégiát dolgoznak ki. Az ajánlott stratégiák között lehet egy új üzletág vagy divízió indítása, a vállalkozás nemzetközivé tétele, és az utódok segítése olyan képességek elsajátításában, amellyel más családtagok nem rendelkeznek. Ahogyan egy cég fejlődik, szüksége lesz tanulási és tudásfejlesztő stratégiákra, és ezeket a stratégiákat egyre sokrétűbb csoport számára kell kommunikálni. Ahogyan a cég fejlődik, változnak a stratégiák és a prioritások, és szükség van egy keretre a folyamatos fejlődés kezeléséhez.

### Esettanulmány

A 3. részben ismertetett Parodan Engineering esettanulmány elolvasása után vázolja fel, hogy mik a legfontosabb elemek. Mit tanult az esettanulmány elolvasásából? Beszéljék meg!

### Kérdések a csoportnak és beszámolók

1. Milyen a kis családi vállalkozások jövője?
2. Ha fel kellene vázolnia a saját családi vállalkozásának a jövőjét, hogyan nézne ki?
3. A jövő tanulmányozása vagy az előretekintés segíthet a kis családi vállalkozásoknak?
4. Mennyire ésszerű az, hogy a szakpolitikák kidolgozói azt kérik, hogy a családi vállalkozások készítsenek formális üzleti terveket mielőtt pénzügyi segítséget kapnának?
5. Mennyi szerencse kell egy családi vállalkozás sikeres növekedéséhez?
6. Milyen elképzelései vannak a családi vállalkozás jövőjét illetően? Hogyan tudja ezt fejleszteni? Hogyan tudja leghatékonyabban kommunikálni a családi vállalkozással kapcsolatos elképzeléseit belsőleg és külsőleg?
7. A tervezési keretek elméletileg jók, de a való világban kevés családi vállalkozásnak marad ideje a tervezésre. Egyetért ezzel, és ha igen, mi ennek az oka Ön szerint?
8. Mi korlátozza a családi vállalkozásokat abban, hogy növekedjenek a vevőkörük szélesítésével?

### Workshop

Workshop foglalkozások az egyéni stratégiai üzleti tervek kidolgozásáról, ideértve a versenytársak felülvizsgálatát, prezentációs és konzultációs tevékenységeket. Az alábbi táblázat használata segít a tervezés átgondolásában.





### Családi vállalkozások marketing mix – 7 P

A könnyebb tervezés érdekében töltsse ki az alábbi táblázatot, akár egyénileg, akár párokban vagy kis csoportokban. Vázolja fel és vitassák meg a marketing mix azon elemeit, amelyek befolyásolják, formálják és érintik az ön családi vállalkozását, egy ön által ismert családi vállalkozást vagy általában véve a családi vállalkozásokat. Vázolja fel és vitassák meg a marketing mix egyes elemeit a jelenlegi állapot szerint, és gondolja át és tegyen javaslatokat arra, hogy a jövőben ezek hogyan nézhetnek ki.

Marketing Mix – 7 P	Jelenlegi Marketing Mix	Jövőbeni Marketing Mix
<b>Termék</b>		
<b>Ár</b>		
<b>Hely</b>		
<b>Promóció</b>		
<b>Emberek</b>		
<b>Folyamatok</b>		
<b>Tárgyi bizonyíték</b>		





## Piaci szegmensek

Gondolja át, hogy a családi vállalkozása jelenleg milyen piaci szegmenseket szolgál ki a jelenlegi termékválasztékával és szolgáltatásaival. Töltse ki az alábbi táblázatot, amely segítséget nyújthat a családi vállalkozás utódlás tervezésében is.

Kérdés	Válasz
Jelenleg milyen piaci szegmenseket szolgálnak ki?	
Hogyan lehetne bővíteni a meglévő piaci szegmenseknek kínált termékeket és szolgáltatásokat?	
Milyen további piaci szegmenseket lehetne a jövőben kiszolgálni?	
Milyen termékekkel és szolgáltatásokkal lehetne a jövőben új piaci szegmenseket kiszolgálni?	

## A családi vállalkozás mint életforma

### Beszélgetés az egész csoport bevonásával:

Véleménye szerint a családi vállalkozások miben különböznek a nem családi vállalkozásoktól? Miért gondolja így? Fejtse ki és indokolja a választát.

## Mitől lesz sikeres a családi vállalkozásban az utódlás?

### Beszélgetés az egész csoport bevonásával:

Egy barátja tanácsot kér öntől a családi vállalkozás utódlásának tervezéséhez. Milyen általános kérdéseket tenne fel neki, hogy megismerje az utódlási terveit?

Beszélgék meg csoportokban, sorolják fel a kérdéseket, majd indokolja meg, hogy miért pont ezeket a kérdéseket tette fel.





## Családi vállalkozás – az utódlás költsége

### Utasítások a hallgatóknak

Milyen költségek kapcsolódnak a családi vállalkozás utódlásához? Sorolja fel, hogy mik a családi vállalkozás utódlásának pénzügyi igényei, és hogyan lehet ezeket megoldani és elszámolni.

### A kockázatok átgondolása

Milyen kockázatok kapcsolódnak a családi vállalkozás utódlásához? Hogyan lehet ezeket a legjobban kezelni? Hogyan lehet őket minimalizálni? Sorolja fel a családi vállalkozás kockázatait, vagy olyan családi vállalkozását, amelyet ismer, vagy általában a családi vállalkozások ilyen kockázatait az utódlás terén. Keressen lehetséges megoldásokat a kockázatok kezelésére. Beszéljék meg, és ha úgy könnyebb, használják az alábbi táblázatot a gondolatok rendszerezésére.

A családi vállalkozás utódlásával kapcsolatos kockázatok:	Mit lehet tenni a kockázatok kezelése érdekében?

### Piaci információk a családi vállalkozások utódlás tervezéséhez

A piaci információk hasznosak lehetnek a családi vállalkozások utódlás tervezéséhez. A jövőt tervező családi vállalkozásoknak tudniuk kell, hogy milyenek azok a piacok, amelyeken működnek. Alaposan ismerniük kell mind az ügyfeleiket, mind a versenytársaikat. A családi vállalkozás utódlási tervének elkészítését számos kérdés megválaszolása segítheti és irányíthatja. Használja az alábbi táblázatot, amelynek segítségével végiggondolhatja a következőket: 1] annak a piacnak a mérete és jellege, amelyen a családi vállalkozás jelenleg működik, és esetleg a jövőben is fog; 2] az ügyfelek – kik ők, hol vannak és mennyit költhetnek és milyen gyakran vásárolnak; 3] termékhelyettesítők, és jelenleg milyen alternatív termékek és szolgáltatások állnak rendelkezésre; és 4] a versenytársak – kik ők és hol vannak, és milyen fenyegetéseket és lehetőségeket jelentenek.





Milyen méretű piacon működik a családi vállalkozás:	A családi vállalkozás ügyfelei:
Családi vállalkozások helyettesítő termékei és szolgáltatásai:	Családi vállalkozás versenytársai:

### Költségek, kiadások és előnyök

Az alábbi táblázatban vázolja fel, hogy milyen költségek és előnyök kapcsolódnak a családi vállalkozás jövőjére vonatkozó tervhez és az elvégzendő változtatásokhoz. Milyen költségekkel járnak a változtatások? Milyen költségekkel jár a változtatások kihagyása? Milyen előnyök kapcsolódnak a családi vállalkozás jelenlegi működéséhez? Miért kell ugyanígy folytatni? Milyen előnyökkel jár a családi vállalkozás jövőben működtetése? Miért kell változtatni?

Költségek, kiadások és előnyök (kérdés):	Költségek, kiadások és előnyök (válasz):
Milyen költségekkel jár a változtatások elvégzése?	
Milyen költségekkel jár a változtatások elkerülése?	
Milyen előnyök kapcsolódnak a családi vállalkozások jelenlegi működéséhez? Miért kell változatlanok maradniuk?	
Milyen előnyök kapcsolódnak a családi vállalkozás jövőbeni működéséhez? Miért kell változtatni?	

Használja a családi üzleti terv közlésénél megadott válaszokat!





### Weboldalak

UK government's technology Foresight programme - [www.foresight.gov.uk](http://www.foresight.gov.uk)

Direct Marketing Association - [www.the-dma.org](http://www.the-dma.org)

Chartered Institute of Public Relations - <http://www.cipr.co.uk/>

Advertising Standards Authority - [www.asa.org.uk](http://www.asa.org.uk)

### Ajánlott olvasnivaló

Astrachan, C.L., and Astrachan, J.H. (2015) "Family Business Branding: Leveraging Stakeholder Trust" An IFB Research Foundation Report, March 2015

<http://www.ifb.org.uk/media/1352/ifbrf-branding-report-final-web-version-1.pdf>

Bennedsen, M., erex-Gonzalez, F. and Wolfenzon, D. (2010) The governance of family firms. In K.H . Bakerand R. Anderson (Eds) Corporate governance: A synthesis of theory, research and practice (pp371-389) Hoboken. NJ. Wiley

Braun, M. R., and Latham, S. F. (2009). When the big "R" hits home: governance in family firms during economic recession. *Journal of Strategy and Management*, 2(2), pp120-44.

Burns, P. (2011) *Entrepreneurship and small business*, 3<sup>rd</sup> edition Palgrave Macmillan, pp. 365-369

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 555–575.

Drake, A. (2009) *Understanding the Family Business. A Practical Guide for the Next Generation*. London. Institute for Family Business.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999).A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1–25.

Lansberg, I. (1999) *Succeeding generations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Miller, D. Steier, L. and Le Breton-Miller, I. (2003) Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing* 18 (4): 513-531.

Salvato, C., Chirico, F. and Sharma, P. (2010) A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development* 22(3-4), pp321-48





Erasmus+



A projektet az Európai Bizottság támogatja.

*A kiadványban (közleményben) megjelentek nem szükségszerűen tükrözik az Európai Bizottság nézeteit.*

