



Intergenerational Succession in SMEs Transition
INSIST

Ajánlások a döntéshozók számára

Makó Csaba – Csizmadia Péter – Heidrich Balázs

Budapesti Gazdasági Egyetem
Pénzügyi és Számviteli Kar

Budapest, 2016





Tartalomjegyzék

MOTTÓ.....	3
1. Gazdaságpolitikai javaslatok: kihívások és vállalkozói igényekre szabott döntések.....	3
2. Az INSIST projekt kutatási eredményei: vezetői összefoglaló.....	14
2.1. Kihívások a családi vállalkozások (CsV) számára: globális és európai perspektíva	14
2.2. Európai és nemzeti intézményi kontextus: az uniós és a nemzeti szintű közpolitikai intézkedések összehangolása.....	16
2.3. Főbb megállapítások: az INSIST projekt tanulságai	18
Referenciák.....	26
1. Melléklet: A Globális Vállalkozói Index (GEI) felépítése.....	28
2. Melléklet: A vizsgált vállalkozások főbb jellemzői	29
3. melléklet – Néhány kiválasztott INSIST vállalati esettanulmány rövid összefoglalása	30





MOTTÓ

„Az utódlás szó önmagában gyakran válthat ki szélsőséges érzelmi reakciót, különösen az alapító vagy a vállalkozás élén álló tulajdonos-vezető részéről. Olyan nemkívánatos emlékeztető, ami a korra és a halandóságra hívja fel a figyelmet, és a szó legtágabb értelmében a befolyás elvesztése és a feleslegessé válás fenyegető üzenetét hordozza.”
(PwC, 2014:27)

1. Gazdaságpolitikai javaslatok: kihívások és vállalkozói igényekre szabott döntések

Milyen feladatok állnak a kormányzat, illetve a gazdaságpolitikai döntéshozók előtt a családi vállalkozásokat (a továbbiakban: CsV) érintő utódlási/vállalkozásátadási folyamatok elősegítése során? Léteznek-e következetes, szisztematikusan gyűjtött összehasonlító adatok a „bizonyítékon alapuló” európai vagy nemzeti közpolitikák kialakítására és végrehajtására?¹ Melyek a gazdaságpolitikai kezdeményezések fókuszpontjai? Tanulmányunk első részében ezekkel a kérdésekkel foglalkozunk és jelezzük a döntéshozók részére megfogalmazott javaslatainkat.

A kívánatos kormányzati intézkedések sarokköveinek kijelölése előtt érdemes megjegyezni, hogy az utódlás és a vállalkozások átruházása az Európai Bizottság, valamint az INSIST projektben résztvevő országok döntéshozóinak napirendjén is állandóan visszatérő téma. Mindazonáltal megjegyzendő, hogy a CsV-kal való foglalkozásban, mind európai mind pedig az egyes tagországok szintjén jelentős hullámváltozás figyelhető meg. Például, mintegy egy tíz éve (2006) került sor átfogó európai felmérésére a témában, azt követően nem zajlottak ilyen jellegű európai vizsgálatok.

Az EU illetékes bizottsága, már az évezred fordulón szakértői csoportot hozott létre a CsV tevékenységének szisztematikus figyelemmel kísérésére, amely a 2000-es évek közepéig

¹ A közpolitika a legáltalánosabb megfogalmazásban: „... az állami szervezetek valamennyi olyan intézkedését jelenti, amelyek bizonyos társadalmi folyamatokat befolyásolására irányulnak” (Edquist, 2014:4); a mi esetünkben ez a CsV-ok utódlási/átadási folyamatára.





igen aktív volt, majd több éves szünetet követően 2010 végén ismét működik. Az Európai Bizottság 2020-ig érvényes Vállalkozói Akciótervében a következők olvashatók:

A jelentés a tagállamokat az adminisztratív eljárások és az adózási rendszerek egyszerűsítésére ösztönzi, különös módon figyelembe véve a kis- és középvállalkozásokat, illetve a családi vállalkozások sajátos kihívásait” (Niebler, 2015:7-8).

Az Európai Parlament jelentése azt jelzi, hogy az utódlás/vállalkozásátadás folyamata az EU politikai napirendjén ismét kiemelt helyet foglal el, és remélhetően az INSIST projektben részt vevő brit, a magyar és a lengyel politikai döntéshozók is referenciának tekintik a szektorral kapcsolatos gazdaságpolitika kidolgozásában.

Különösen Magyarország és Lengyelország esetében, nehéz találni olyan CsV-okra vonatkozó kormányzati dokumentumot, amely az utódlás/vállalkozásátadás kérdéseivel foglalkozik. Továbbá azt is érdemes megjegyezni, hogy a családi vállalkozásokkal foglalkozó szakminisztérium vagy intézmény nem működik a projektben résztvevő országok egyikében sem, a vállalkozásokkal és üzleti ügyekkel kapcsolatos feladatok több minisztérium portfóliójába tartozik. A CsV-ok helyett a politikai döntéshozók a kkv-k támogatásával, az innováció és a versenyképesség ösztönzésével, a bedolgozói kapcsolatok támogatásával, a start-up vállalkozások finanszírozásának kérdéseivel foglalkoznak.

Az INSIST projekt eredményei alapján, a résztvevő országok gazdaságpolitikai döntéshozóinak figyelmébe ajánlott meglátásainkat, javaslatainkat a következő pontokban foglaljuk össze, röviden ismertetve azok alapjául szolgáló kutatási tapasztalatainkat.

1: Sürgető a CsV-ok egész Európára kiterjedő, harmonizált és jogilag kötelező érvényű definiálása, illetve annak felhasználásával szakmailag előkészített és rendszeres európai szintű adatgyűjtés és elemzések készítése az un. evidencián alapuló szakpolitikai döntések és szabályozás megalapozása érdekében.





Ideje komolyan venni a CsV-okkal kapcsolatos kutatási/oktatási és képzési területeken általánosan tapasztalható úgynevezett „tudáshiány” szindrómát, különös tekintettel az utódlás és a vállalkozásátadás kérdéseire az EU és az INSIST projektben résztvevő országok (Lengyelország, Nagy Britannia és Magyarország) tekintetében. Egy évtizede hiányoznak az átfogó, tudományosan előkészített, az EU-28 országaira kiterjedő nemzeti összehasonlító felmérések. Az átfogó európai szintű komparatív vizsgálatok és elemzések egyik legjelentősebb akadálya a CsV-okra kidolgozott, az elméleti és gyakorlati szakemberek egyetértésén alapuló európai szintű definíció hiánya. Jó példának tekinthető un. Közösségi Innovációs Felmérések gyakorlata (Community Innovation Survey – CIS), amely az innováció fogalmának meghatározásában a szakmailag megfelelően kidolgozott és elfogadott OSLO Kézikönyv (1992, 1997) útmutatásain alapul és a három évenként megismételt felmérések szakmai minőségét az azokat szervező tagországok nemzeti statisztikai hivatalai garantálják.

Az INSIST projekt tapasztalatait összefoglaló kutatási jelentés (Makó-Csizmadia-Heidrich-Csákné-Filep, 2015) szintén jelezte a CsV-okra vonatkozóan definíciók túlbujánzását (pl. a CsV-ok meghatározásra száznál is több definíciót használnak.) Az Európai Parlament idézett jelentése szintén hangsúlyozza, hogy a jogilag kötelező érvényű, Európa-szerte használt harmonizált definíció hiánya hátráltatja a bizonyítékon alapuló kormányzati szakpolitikák kialakítását:

„... a megbízható és összehasonlítható adatok hiánya akadályozhatja a szakpolitikai döntéshozatalt, amelynek lehetséges következménye a családi vállalkozások szükségleteinek kielégítetlensége” (Niebler, 2015:5).

Az un. kvantitatív módszerek (pl. survey technikák) használatán nemzetközi, összehasonlítható adatok gyűjtésén túlmenően, azok kiegészítéseként az un. kvalitatív kutatási technikák – például vállalati esettanulmányok – használatára is törekedni kell. Főleg olyan rendkívül összetett és folyamat jellegű problémák jellemzőinek megértésében és befolyásolásában, mint az utódlás/vállalkozásátadás a CsV-okban.



2: A vállalkozói szellem átadása alapvető jelentőségű CsV-ok „szocio-emocionális” vagyonának (Social-Emotional Wealth – SEW) tartós megőrzéséhez. A politikai döntéshozóknak ismerniük kell a vállalkozói szellemet kedvezően vagy kedvezőtlenül befolyásoló tényezőket azok szakpolitikák révén történő szabályozásának kidolgozása során.²

Az INSIST projektben készített vállalati esettanulmányok az utódlás-vállalkozás átadás folyamatáról, kivétel nélkül azt jelezték, az olyan általános értékek meghatározó szerepét a CsV menedzselésében, mint az őszinteség, a nyitottság, a korrektség, a megbízhatóság, és a vállalkozói szellem generációkon átívelő átadásában. Az utódlás előkészítése-tervezése során gyakran meglepedkeznek a témával foglalkozó szakemberek (pl. tanácsadók, képzéssel-oktatással foglalkozó szakemberek) az un. immateriális javak átadásának megteremtésének és tartós megőrzésének - átadásának - fontosságáról.

*„... a vállalkozás fizikai egységének átadása önmagában kevésbé lényeges, mint az alapvető értékek, így a **vállalkozói szellem átruházása**, vagy általánosságban a következő generáció lehetőségeinek megteremtése, amelyet a családi (szocio-emocionális) vagyon vállalkozáson keresztül történő felépítése segíthet elő...”*
(Devins, 2015:24).

A *vállalkozói tevékenységre* vonatkozó legfrissebb nemzetközi felmérések eredményei szerint a vállalkozások fejlődésében és tartós fennmaradásában döntő szerepet játszó vállalkozói attitűdök (beállítottságok), képességek és aspirációk jelentős különbségeket mutatnak globálisan valamint az INSIST projektben résztvevő három ország esetében is. Az 1. mellékletben szereplő táblázat ismerteti az un. Globális Vállalkozói Index (GEI) 14 összetevőjét (pillérét) a vállalkozói beállítottságok, képességek és aspirációk alcsoportjai szerint. A GEI legfrissebb rangsorának adatai alapján (2013) az INSIST projektben résztvevő országok a vizsgált 130 ország között az alábbi pozíciókat foglalják el: Egyesült Királyság (4. hely), Lengyelország (38. hely), illetve Magyarország (45. hely) (Szerb-Ács-Autio, 2014:9).

² Ezzel összefüggésben egyetértünk az Európai Parlament megállapításával: „... a családi vállalkozások a vállalkozói potenciál legfontosabb tartalékai és a jövő vállalkozóinak természetes inkubátorai.” (Niebler, 2015:17)



A GEI indexet alkotó 14 pillér alapján³ az INSIST projektben résztvevő három országban, a 14 pillérből 11 tekintetében legjobb „helyezést” az *Egyesült Királyság* érte el a vizsgált pillérek következő rangsorával:

1. lehetőség észlelése, 3. kockázat megítélése, 4. hálózatosodás, 5. kulturális támogatás, 6. lehetőségmotivált vállalkozás, 7. technológiai abszorpció, 8. emberi erőforrás minősége, 9. verseny, 11. folyamat innováció, 12. magas növekedés, 14. kockázati tőke.

Lengyelország a következő három területen produkált legjobb eredményt:

2. vállalkozásindítási képességek, 10. termék innováció, illetve 13. nemzetköziesedés.

Magyarország a vállalkozói tevékenységet alakító 14 pillér közül valamennyi tekintetében rosszabbul teljesít az *Egyesült Királysággal* és *Lengyelországgal* összehasonlítva.

A 14 pillér rangsora a következőkre hívja fel a figyelmet: az *Egyesült Királyságban* a vállalkozói attitűdöket alakító tényezők erőteljesen érvényesülnek. Ennek ellenére a CsV-ok erősítése érdekében változatlanul támogatandók a vállalkozásindítási képességek, a termék innováció és a nemzetköziesedés fejlesztése. *Lengyel* családi vállalkozások esetében az ismertetett három pillér mellett valamennyi területen fejlődés és annak közpolitikai eszközökön keresztül történő támogatása szükséges. Magyarországon a vállalkozói tevékenység valamennyi pillérének erősítése differenciált és a jelenleginél erőteljesebb közpolitikai beavatkozást feltételez.

A GEI nemzetközi felmérésében résztvevő régiókat és országokat összehasonlítva megállapítható, hogy

„... az USA a 14 pillérből 13 tekintetében valamennyi régi európai uniós tagállamot megelőzi, az egyetlen kivétel a hálózatosodás. Az új uniós tagállamok közül az EU-15 országait a vállalkozásindítási képességek, a magas növekedés és a nemzetköziesedés tekintetében szárnyalják túl. A „nemzetköziesedés” pillér értéke megközelíti az USA szintjét. A teljes EU-ra vonatkozó értékek alacsonyabbak, mint

³ A GEI-t alkotó 14 pillér a következő: 1. lehetőség észlelése, 2. vállalkozásindítási képességek, 3. kockázat megítélése, 4. hálózatosodás, 5. kulturális támogatás, 6. lehetőségmotivált vállalkozás, 7. technológiai abszorpció, 8. emberi erőforrás minősége, 9. verseny, 10. termék innováció, 11. folyamat innováció, 12. magas növekedés, 13. nemzetköziesedés, 14. kockázati tőke (Szerb-Ács-Autio, 2014:10)





az Egyesült Államokban az alábbi területeken: a lehetőségek észlelése, az emberi erőforrás minősége és a kockázati tőke. Az új uniós tagállamok gyengesége különösen a lehetőségek észlelése, a kulturális támogatás, az emberi erőforrás minősége és a verseny területein jellemző.” (Szerb-Ács-Autio 2014:11).

3: A CsV-ok menedzselésének további professzionalizálódása – a globális verseny intenzitásának növekedésével – jelentős kihívás a CsV-ok újabb generációja számára. Új és eredeti gazdaságpolitikai eszközök szükségesek a tehetséges és tapasztalt nem családtagok vezető pozíciókba való kinevezésének megkönnyítéséhez. A nem családtag szakemberek családi vállalkozással kapcsolatos elkötelezettségének ösztönzését szolgálhatják a tulajdonhoz juttatásuk változatos formái (pl. családi identitás építés fontos ösztönzői a vezetői (Management Buyout) és a munkavállaló (Employee Stock Ownership Program) tulajdonlási formák alkalmazása) résztulajdonosi programok

A pszichológiai vagy szocio-emocionális vagyon – nem csak a CsV-on belüli szociális és pszichológiai kötelekeket erősítheti, hanem a családtagok professzionális identitásának megerősítését is eredményezi a családi vállalkozáson belüli kollektív tanuláson keresztül. A család reputációja és társadalmi státusza is erősítheti a helyi közösségekben. A lokális közösségbe való beágyazódás társadalmi-gazdasági és kulturális jelentősége és szakpolitikai támogatottsága nem kíván különösebb kutatási bizonyítékot.

A jövőben tanácsos lenne a vállalkozásokat támogató oktatási és képzési intézményeknek az eddiginél nagyobb figyelmet fordítani a CsV-ok „professzionizálódási” folyamatának felgyorsítására. Egy közelmúltban végzett nemzetközi PwC felmérés (2014) szerint a CsV-ok tulajdonosainak/vezetőinek kétötöde szerint:

„a vállalkozás formalizálása és modernizálása az elkövetkező öt év egyik legnagyobb kihívása... a fiatal és ambiciózusabb vállalkozások nagyobb valószínűséggel nevezik meg célként a professzionizálódást” (PwC, 2014:14).

A vállalkozók új generációjának véleménye szerint, a professzionizálódás sikere a CsV tartós fennmaradásának előfeltétele. Az utódlás/vállalkozásátadás folyamatában is jelentős kihívást képvisel, és a már idézett nemzetközi felmérés azt is hangsúlyozza, hogy





a családnek a jövőben az eddiginél nagyobb mértékben kell integrálnia a nem-családtag vezetőket és más tehetséges szakembereket a cégek irányító testületébe.

„... kénytelenek elfogadni az irányítás bizonyos mértékű elvesztését és a fokozottabb fegyelem meglétét, amelyek egyaránt nehéz feladatnak bizonyulhatnak, különösen erőteljes személyiségek érintettsége esetén, ami pedig gyakori jelenség” (PwC, 2014:189).

Több vállalati esettanulmány központi témája a CsV vezetésének professzionalizálódása (pl. a magyar BI-KA logisztikai vállalat, a lengyel WAMEC mérnöki vállalkozás, stb.) Ezzel összefüggésben „jó gyakorlat”-nak tekinthető a Munkavállalói vagy vezetői Résztulajdonosi Program (MRP, MBO) alkalmazása a tehetséges, kompetens nem-családtag alkalmazottak vagy vezetők családi tulajdon részhez juttatásában. Például a brit Podiums Ltd. tapasztalatai azt jelzik, hogy az ilyen jellegű társadalmi-szervezeti innovációk a nem-családtag vezetők és más kulcspozíciót betöltő alkalmazottak közösségi érzésének, család iránti lojalitásának erősítését eredményezi.

4: A CsV-on belüli utódlás/vállalkozásátadás jelentős hatást gyakorol a gazdaság és a társadalom fejlődésére. Fontos lenne a vállalkozások igényeit a jelenleginél jobban kiszolgáló kutatási-és oktatási intézmények együttműködésének ösztönzése. Az ilyen jellegű intellektuális infrastruktúra közpolitikai eszközökkel való támogatásának hiánya különösen a két új uniós tagállam – Magyarország és Lengyelország – CSV-ainak fejlődését gátolja.⁴

Az INSIST projekt három országában az utódlást/vállalkozásátadást segítő un. intelligens infrastruktúrát (kutatás, képzés és oktatás, tanácsadás, mentori szolgáltatás) összehasonlítva elmondható, hogy annak fejlettségében aszimmetria érvényesül a két új európai uniós tagállam, valamint az Egyesült Királyság viszonyában. Mindazonáltal

⁴ Magyarországon például csak két éve (2013 májusában) alakult meg a Családi Vállalkozások Országos Egyesülete (CSVOE), amely jelenleg is csak 35 tagot számlál. Tevékenységi körében a mentori lánc csak 2015 májusában jött létre. Az Egyesület jogosan kifogásolja a CsV-ok egyenlőtlen feltételeit a nem családi vállalkozásokkal szemben a pénzügyi képzések területén. A CsV-ok például a képzés költségeit adózott jövedelmükből kénytelenek finanszírozni.





hangsúlyozni szeretnénk azt is, hogy a gazdagabb és differenciáltabb infrastruktúra ellenére, még a fejlett országokban sem éli túl a CsV-ok kétharmada az első és a második generáció közötti váltást. Továbbá mindössze 14 százalék éli túl a második és a harmadik generáció, és kevesebb, mint 5 százalék a harmadik és a negyedik generáció cserét. Formális, írásba foglalt utódlási terve a CsV-ok töredékének (mindössze 19 százalék) van. (Surdej, 2015:3). Az új EU tagállamokban viszonylag szerény kezdeményezések történtek, a cégutódlás módszertana és praxisa, beleértve a képzés/oktatás és tanácsadás intézményeinek fejlesztésében.

A gazdaságpolitikai döntéshozóknak ajánlatos lenne az Európai Parlament jelenlegi kedvező ajánlásainak kihasználása, így többek között a CsV-okkal kapcsolatos kutatási és képzési programok (modulok) fejlesztésének felgyorsítására, az oktatás-képzés, kutatási és tanácsadási szféra külön-külön történő fejlesztése mellett együttműködésük támogatása. Sajnálatos módon az Európai Parlament jelentésének „Ajánlásai” között nem szerepelnek konkrét javaslatok vagy jó gyakorlatok az un. intellektuális infrastruktúra létrehozásáról és működtetéséről.

5: A szocio-emocionális vagyon (SEW) vagy képességek formájában a CsV-ban generációkon át felhalmozott társadalmi-kulturális tőke és tudás átadása döntő szerepet játszik a családi vállalkozások tartós fennmaradásában. Ezzel összefüggésben, a gazdaságpolitikai döntéshozóknak a jövőben fokozott figyelmet kell szentelniük a családi vállalkozások és az érintettek (stakeholderek) tartós kapcsolatainak elősegítésére. Az iskolarendszerben megszerzett tudás (kompetencia) fejlesztésén túlmenően a jelenleginél nagyobb figyelmet és támogatás érdemelne a CsV által kezdeményezett informális képzési módok és gyakorlat segítése.

A családi vállalatok tartós fennmaradásának egyik legfontosabb tényezője a szocio-emocionális vagyon, különösen pedig annak központi elemét képviselő „társadalmi tudások” (social skills) generációk közötti átadása. Az ilyen jellegű tudások megszerzése nem lineáris hanem interaktív, reciprocitáson alapuló tanulási folyamatok terméke: a generációk között, illetve az egyes generációkon belül értelmezhető. A





kódolatlan/informális tanulás formái a következők: a *kommunikáció útján*, a *gyakorlatszerzés* és a *cselekvés útján történő tanulás*. Ezek a tanulási formák nem csupán a résztvevők szakmai fejlődésének eszközeiként szolgálnak, hanem a családi szabályok, értékek és viselkedési minták több generáción átívelő átadását-fenntartását is lehetővé teszik.

A CsV-ok szintjén túl a gazdaságpolitikai döntéshozóknak – a „hármasspirál” koncepciója (az un. Triple-Helix) alapján – a legjobb tapasztalatok fokozottabb terjesztését célzó programok intenzív támogatására célszerű törekedniük. Az ilyen jellegű, un. tanuló hálózatok létrehozásában döntő szerepet játszhatnak a CsV-ok egyesületei, az egyetemek/képzési-tanácsadási szervezetek, valamint a kormányzati intézmények együttműködésének változatos formái. Az un. „vállalkozó intézmények” felgyorsíthatják az utódlás/vállalkozásátadás folyamatán belüli szakmai-technikai és főleg a társadalmi-kulturális tudástranszfert, elősegítve a CsV-ok tartós fennmaradását.

6: A gazdaságpolitikai döntéshozóknak és egyéb érdekeltnek megfelelő jogi és pénzügyi feltételeket kell biztosítaniuk az akadálytalan utódlás/vállalkozásátadáshoz. Például az örökösödési és ingatlan-átruházási illetékekkel kapcsolatban a gazdaságpolitikai döntéshozók és egyéb érdekelt (pl. CsV-ok egyesületei, oktatási, képzési és tanácsadói intézmények képviselői, stb.) részvételével nemzeti konzultáció kezdeményezése ideális lenne a konszenzuson alapuló jogi és pénzügyi szabályozás kialakításához. Az Európai Parlament többször idézett jelentése vezető szerepet játszhat a nemzeti politikai kezdeményezések, és az un. „puha szabályozás orientálásában”.

A gazdaságpolitikai döntéshozóknak érdemes lenne megfontolnia azokat a javaslatokat, amelyeket az utódlás megkönnyítésével kapcsolatban az Európai Parlament közelmúltban megfogalmazott:

„... a tagállamok részéről elengedhetetlen a családi vállalkozások átruházásának megkönnyítéséhez a jogi keretrendszer javítása és a finanszírozási lehetőségekhez való hozzáférés elősegítése a pénzforgalmi problémák és a kényszerértékesítések megakadályozása érdekében, ezáltal biztosítva a családi vállalkozások



fennmaradását, hangsúlyozva ugyanakkor, hogy a jogi keretrendszer az alkalmazottak jogait – a szociális jogokat is beleértve – semmilyen módon nem korlátozhatja” (Niebler, 2015:17).

A családi vállalkozás utódlási- öröklési gyakorlatában jó kivehető különbségek jellemzik a régi és az új uniós tagállamokat. Például az előbbiek esetében a családi és az üzleti vagyon elkülönül egymástól, ami az utódlási folyamatot jelentősen megkönnyíti. Az utóbbi esetben viszont – különösen a mikro- és kisvállalkozások esetében – a családi és az üzleti vagyon átfedik egymást. A vagyon elkülönítésének hiánya nehézséget okoz az utódlás pénzügyi lebonyolításában: amennyiben a tulajdonos/alapító a tulajdonosi jogokat a következő generációra ruházza át, ezzel szinte teljes mértékben elveszíti megélhetésének pénzügyi forrását, korábbi életszínvonala jelentősen romolhat. (Például a magyar kkv-k és CsV-ok többségét a pénzügyi források krónikus hiánya jellemzi, ezért az alapító időről időre saját vagyonát kénytelen használni, így nem képes jelentősebb magánvagyonot összegyűjteni) Olyan különleges „áthidaló kölcsönre” lenne szükség, amely lehetővé tenné az utód számára a cégalapító tulajdonrészének megvásárlását. Ezzel a konstrukcióval az alapító/tulajdonos képes lenne a megszokott életszínvonal/életkörülmények fenntartására. Az új tulajdonos pedig a kölcsönt (kölcsöntőke költsége plusz kamat) a vállalkozás jövőbeni működéséből fizethetné vissza.

7: Európai és az egyes tagállamok szintjén kidolgozott gazdaságpolitikai javaslatokban fontos lenne megkülönböztetni az olyan vállalati cél-csoportokat, mint a „lehetőség-orientált”, illetve a „kényszer” CsV-ok. Motiváltságuk a növekedés, a professzionalizálódás, az innováció, a nemzetköziesedés valamint az utódlás kérdéseiben markánsan különböznek. Az INSIST projektben részt vevő országok családi vállalkozásai is heterogén csoportot képviselnek. Az un. testre szabott (‘tailor made’) kormányzati beavatkozások számára a CSV-ok egyik legfontosabb differenciáló dimenziója a „kényszer” versus „lehetőség” vállalkozóké – természetesen más fontos vállalkozói al-csoportok is megkülönböztethetők.





A „lehetőség-orientált” vállalkozások esetében „... a fő motívum az önállóság és az önálló munka iránti vágy” (Mascherini-Bisello, 2015:13). A másik típusú vállalkozások az úgynevezett „kényszer vállalkozások... azért jönnek létre, mert egyéb munkalehetőség nem kínálkozik” (Mascherini-Bisello, 2015:13).

A „kényszer” és a „lehetőség” vállalkozások arányát tekintve is figyelemreméltó különbségek vannak az INSIST projekt résztvevő országai között. A két új uniós tagállamban (Magyarországon és Lengyelországban) az 1990-es évtizedben végbemenő radikális politikai-ideológiai és gazdasági változások, – az államszocializmusból a piacgazdaságba történő átmenet szakaszában - a korábbi állami vagy szövetkezeti tulajdonú cégeknél foglalkoztatott munkaerő jelentős része elveszítette állását, munkanélkülivé vált. A korai nyugdíj választása mellett a másik jellemző „menekülési útként” a „kényszer” vállalkozói lét kínálkozott. Napjainkban is releváns vállalkozói mintáról van szó, bár a motivációk és a kényszerek mások. Például a globális verseny hatására folyamatosan változó ipari és szolgáltatási szerkezet vagy a „bürokrácia” csökkentésének jelszavával elindított takarékosági programok létszámcsökkentési hatásai gondoskodnak a „kényszer” vállalkozók folyamatos utánpótlásáról. A három vizsgált ország „kényszer” vállalkozásainak százalékos aránya Magyarországon és Lengyelországban jóval magasabb, mint az Egyesült Királyságban - a felnőtt (35-64 éves), illetve a fiatal (18-34 éves) korosztályban egyaránt. Meglepő, de a két új tagállam közötti különbségek is jelentősek: például Lengyelországban Magyarországhoz képest viszonylag magas a fiatal „kényszer” vállalkozók száma.⁵

Az INSIST projekt keretében készített vállalati esettanulmányok tapasztalatát: a növekedés- és innováció-vezérelt cégeket kivétel nélkül „lehetőség szülte” vállalkozások képviselik. Az ilyen vállalatok stratégiájára a „hosszabb távú üzleti beruházás, semmint a rövid távú profit- és osztalékszerzés jellemző” (Devins – Jones 2015:23).

⁵ Ezzel összefüggésben érdemes megjegyezni, hogy 2000-ben – a kelet- és közép-európai átalakulási folyamat kezdetén – az ideiglenesen foglalkoztatottak aránya a teljes munkavállalói népességen belül Lengyelországban alacsonyabb volt, mint Magyarországon (5,6%, illetve 6,8%), 2014-ben azonban Lengyelországban 28,2%, míg Magyarországon lényegesen kevesebben (10,3%) tartozik ebbe a foglalkoztatási kategóriába. Az ilyen bizonytalan, „zsákutca” jellegű helyzetből a kiutat a vállalkozási életút kényszer motiválta választása jelentheti. (Mrozowicki, A. – Karolak, M. Krasowska, A., 2015: A fiatal dolgozók életstratégiái és a veszélyeztetett munka elleni szakszervezeti kezdeményezések Lengyelországban. Nemzetközi Tanácskozás: Labour and Social Transformation in Central and Eastern Europe: Europeanization and Beyond, Párizs: Sciences PO. (CERIS), 2015. október 2.).



2. Az INSIST projekt kutatási eredményei: vezetői összefoglaló

2.1. Kihívások a családi vállalkozások (CsV) számára: globális és európai perspektíva

Fél évszázaddal ezelőtt a vezetéstudományi szakemberek – szinte kivétel nélkül – borúlátóan nyilatkoztak a CsV-ok jövőjéről. Arra számítottak, hogy

„az öröklési elvek gyorsan teret veszítenek, miután a szakemberek által vezetett nem családi cégek tőketermelő és tehetségvonzó képessége nagyobb. A valóságban azonban a családi vállalkozások képesek voltak fennmaradni, sőt az utóbbi években növelték is jelenlétüket a globális gazdaságban” (The Economist, 2014:2).

A CsV-ok tehát nem csak fennmaradtak, hanem látványosan javították globális gazdasági pozíciójukat. Többségük külföldi piacokra is értékesít. Az általánosan elterjedt közhiedelemmel szemben az is meglepő, hogy a CsV-ok 80%-a a finanszírozási források elérhetősége tekintetében sem küszködik komolyabb nehézségekkel – a megállapítás a magyar vállalkozásokra nem érvényes, amelyek változatlanul kedvezőtlen pénzügyi és gyorsan változó szabályozási környezetben működnek. (Dallago, 2012)

Az Ernst and Young nemzetközi tanácsadó cég családi vállalkozásokról készült 2014-es évkönyve (Ernst and Young Family Business Yearbook 2014), valamint a Price Waterhouse (PWC) 2014-es felmérése szerint az összes európai vállalat 60-85%-a családi vállalkozás és a munkahelyek 60%-át képviselik, amely arány a magánszférában több mint 60 millió munkahelyet jelent.

Az Eurofound (Dublin) legújabb, a kkv-ok munkahelyteremtésével foglalkozó kiadványa szerint, ez a szektor az európai gazdaság foglalkoztatást generáló „motorja”. Például 2014-ben, a kkv-ok – amelyek 60-85%-a CsV – hozták létre a foglalkoztatás növelés 75 %-át – a pénzügyi szektor kivételével – az EU gazdaságában.

Annak ellenére, hogy a munkaerő piaci mutatók jelentősen javultak az EU-ban 2013 közepétől és a munkanélkülisége ráta 10 % alatti, a munkahelyteremtés változatlanul az egyik legfontosabb kihívás az európai gazdaságok számára. A tagországok közötti foglalkoztatási differenciák jelentősek, továbbá mind az USA-ban és Japánban a 2008-as

pénzügyi és gazdasági krízisből való kilábalás hamarabb kezdődött és a foglalkoztatás bővülés mértéke felülmúlta az európaiakat. (Mandl-Hurley-Ledermaier –Napierala, 2015).

A kkv illetve a CsV szektor kiemelkedő munkahelyteremtő szerepe változatlanul jelentős és támogatandó az európai és a nemzeti szinten egyaránt, ugyanis:

„az EU egészében még mindig közel 25 millió ember munkanélküli, a 25 évnél fiatalabbak közül pedig több mint 5 milliónak nincs munkája... míg az új vállalkozások átlagosan két munkahelyet teremtenek, a meglévő vállalkozások bővítése pedig kb. öt új munkahely létrehozásával jár.” (Niebler, 2015:12)

A szektor vállalatainál jelentkező belső kihívások értékelését az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A családi vállalkozások legfontosabb belső kihívásai a következő öt évben

Kihívás típusa	2012	2014
Folyamatos innováció szükségessége	62 %	84 %
Megfelelő képzettségű munkaerő megszerzése	58 %	61 %
Kulcsfontosságú alkalmazottak megtartása	46 %	48 %
Költségek csökkentése	n/a	44 %
Új technológia szükségessége	37 %	41 %
Vállalkozás professzionalizálásának szükségessége	n/a	40 %
Vállalat utódlásának tervezése	32 %	36 %
Családtagok közötti konfliktus	9 %	11 %

Forrás: Családi vállalkozásokra vonatkozó globális felmérés (Global Family Survey) 2014:8

Az 1. sz. táblázat a CsV-ok következő öt évre vonatkozó belső kihívásait hasonlítja össze a 2014-es és a 2012 között. A megkérdezett vállalkozók egyharmada – a vizsgált időszak alatt növekvő arányban – jelölte meg lényeges belső kihívásként az utódlás/vállalkozásátadás kérdését. Az utódlás kérdésénél is fontosabb belső kihívások: a következők: folyamatos innováció szükségessége, tehetséges és kulcsfontosságú alkalmazottak megszerzése és megtartása, új technológiák alkalmazása. A vállalkozáson belüli kihívásokat a 2012-2014 közötti időszakra vizsgálva elmondható, hogy a legnagyobb relatív mértékű növekedés az „új technológia szükségessége” és a „vállalat utódlásának tervezése” tekintetében tapasztalható.

Az utódlás/vállalkozásátadás eseményének jövőbeni súlyát mérlegelve a CsV-ok több mint kétharmada tervez változást a tulajdonosi és a vállalatirányítási viszonyokban. Egyötödük (22 %) tervezi a tulajdonjog és közel egynegyedük (24 %) a vállalat irányításának következő generációra történő átruházását. Figyelemreméltó az is, hogy a CsV-ok több mint egyötöde (23 %) tervezi nem családtag vezérigazgató kinevezését a családi tulajdonjog/ellenőrzés fenntartása mellett (európai családi vállalkozásokra vonatkozó barométer felmérés: European Family Barometer – 2014: 18). Ezt a trendet az Európai Bizottság 2020-ig érvényes Vállalkozói Akcióterve is elismeri:

„... a vállalkozás tulajdonjogának és irányításának következő generációra történő átruházása a családi vállalkozások számára a legnagyobb kihívást jelenti” (Niebler, 2015:8).

2.2. Európai és nemzeti intézményi kontextus: az uniós és a nemzeti szintű közpolitikai intézkedések összehangolása

Az előző rész az utódlás/vállalkozásátadás foglalkoztatásra gyakorolt lehetséges kedvezőtlen következményeire is felhívta figyelmet. A munkaerő piaci előrejelzések szerint, félmilliónál több munkahely megszűnésével is lehet számolni az utódlással kapcsolatos gondok nem megfelelő kezelésének eredményeképpen. Az Európai Parlament szerint

„... e munkahelyek elvesztésének megakadályozása érdekében a megfelelő keretfeltételek biztosítása szükséges. Különösen az örökösödési és ajándékozási illetékekre, valamint a társasági adóra vonatkozó nemzeti szabályozás nehezíti meg a családon belüli tulajdon-/vállalkozás transzfer” (Niebler, 2015:13).

Az INSIST projekt résztvevő országaiban (Magyarországon, Lengyelországban és az Egyesült Királyságban) a CsV jelentősen eltérő nemzeti intézményi környezetben működnek. A támogató intézményi háttér – érdekképviselői szervezetek és tudásközvetítő intézmények (pl. szakképzési/kutatási létesítmények) – legfejlettebb az Egyesült Királyságban, majd Lengyelországban, az intézményi sűrűség tekintetében Magyarország a harmadik. Továbbá az állami intézmények működésében bizonyos hasonlóságok fedezhetők fel a projektben szereplő országokban. Például, a családi vállalkozásokkal foglalkozó minisztérium egyik országban sem funkcionál, a családi vállalkozások



működtetésével kapcsolatos felelősségen több minisztérium osztozik (Devins - Jones, 2015:39-45; Surdej, 2015:28-30). Szakértői szervezetek mindhárom országban megtalálhatók. Ugyanakkor, a brit, a magyar és a lengyel intézményi rendszerben lényeges különbségek találhatók. Magyarországgal és Lengyelországgal ellentétben az Egyesült Királyságban családi vállalkozások tudományos igényű kutatásával, valamint az oktatással és képzéssel több felsőoktatási intézmény foglalkozik. A magánszféra, mindhárom országban, konzultációs és számviteli szolgáltatásokon keresztül támogatja a családi vállalkozásokat. A jelentősebb magyar CsV-ok pénzügyi beruházásaik kezeléséhez jellemzően privát banki szolgáltatásokat vesznek igénybe. Magyarország és Lengyelország viszonylatában további különbségek is találhatók. A Polska Agencja Rzwoju Przedsiębiorczości – PARP) a kkv-k, és köztük a CsV-ok tevékenységének támogatását és ösztönzését végzi.⁶ A két közép-európai poszt-szocialista országot az Egyesült Királysággal összehasonlítva érdemes megjegyezni, hogy ezekben az országokban a CsV-ok átadásának és a generáció váltás szisztematikus kutatásával és a kutatási tapasztalatokra épülő oktatási-képzési tevékenységek lényegesen fejletlenebbek.

A CsV-ok intézményi kontextusában tapasztalható vázlatosan bemutatott különbségek üzenete a gazdaságpolitika kidolgozói és alkalmazói számára a következő: az uniós és nemzeti szintű „univerzális” vagy „általános” közpolitikák nem működnek hatékonyan ezekben az országokban. A jövőben, jelenleginél nagyobb figyelmet kellene fordítani a CsV-ok általános támogatása mellett azok változatos szükségleteivel is számoló differenciált támogatási formák kidolgozására és alkalmazására.

⁶ A PARP legfontosabb feladatai a következők: A kkv-k nemzeti szolgáltatási rendszerének kialakítása és működtetése (Krajowy System Usług dla MSP - KSU). A rendszerhez olyan megbízott magántársaságok tartoznak, amelyek a kisvállalkozásokat segítik, és különböző uniós finanszírozású projekteken vesznek részt – Lengyelországban kb. 200 ilyen társaság létezik a KSU-n belül. A PARP végzi az innovációs képességeket támogató entitások nyilvántartását is a Nemzeti Innovációs Hálózaton belül (Krajowa Sieć Innowacji).

Kisvállalkozások számára biztosított képzés és oktatás finanszírozása és monitorozása: ezen a tevékenységi területen belül a PARP képzési programok és családi vállalkozásoknak szánt kiadványok finanszírozását biztosítja.

PARP a kormányzati programok (pl. a 2014-ben jóváhagyott, 2020-ig szóló Vállalkozásfejlesztési Program) előkészítését koordinálja.

PARP az innovációs eszközök fejlesztésére és alkalmazására vonatkozó kutatást végez, illetve támogat. PARP finanszírozza, végzi és publikálja a kkv szektor lengyelországi helyzetére vonatkozó kutatást (a kutatást két évre vonatkozóan évente végzi, legutóbbi elérhető publikáció: 2013-2014) (Surdej, 2015:2)



2.3. Főbb megállapítások: az INSIST projekt tanulságai

2.3.1. Az utódlás/vállalkozásátadás eltérő mintái: a vállalati esettanulmányok és a szakirodalmi áttekintés tanulságai

A családi vállalkozások utódlásának legtermészetesebb módja a tulajdonjog generációk közötti átruházása, amely a családi ellenőrzés fenntartását biztosítja. A statisztikai adatok azonban az esetek többségében az utódlási folyamat sikertelenségét jelzik. Ennek számos oka lehet: az utódlást különböző személyes, érzelmi és strukturális tényezők gátolhatják, így az utódok alkalmatlansága, az irányítási hibák vagy a kedvezőtlen pénzügyi és adózási környezet. A sikertelenség elkerülésének egyik legfontosabb előfeltétele az olyan formális vagy informális utódlási stratégia tervezése és kialakítása, amely az utódlási folyamat során jelentkező nehézségeket képes időben jelezni a problémák hatékony megoldása érdekében (Miller et al, 2004). Érdekes különbséget tenni a tulajdonjog (a vállalkozáson belül családi tulajdonban levő tőke és eszközök), valamint az irányítás között (azaz milyen mértékben vesznek részt a család tagjai a döntéshozatalban és a napi irányítási tevékenységben). Léteznek családi ellenőrzés és családi befolyás alatt álló vállalatok. Egyes családok részt vesznek a vállalkozás napi irányításában, míg másokra távolságtartóbb megközelítés jellemző, és a céget családon kívüli szakemberek irányítják. Ilyen módon különbséget tehetünk a tulajdonjog átruházása (a következő generáció üzletrészt kap vagy vásárol), illetve az irányítás átadása között (a következő generáció a vállalkozás irányítását veszi át) (Devins, 2015).

Az Egyesült Királyságban az utódlás tervezése és a generációk közötti transzfer folyamatos gazdasági és társadalmi kihívást jelent. A felmérések adatai alapján sok családi vállalat nem készül fel kellően az utódlás és az átadás végrehajtására (*Devins 2015: 11*).

Lengyelországban Lewandowska (2014) az utódlási folyamatot a potenciális utódok szempontjából vizsgálta meg. A következő problémák kerültek azonosításra:

- „Az alapító/tulajdonos tartózkodása az utódlási lehetőségek megvitatásáról, ami a potenciális utód motivációját negatívan befolyásolja;
- Ez a bizonytalanság érzését erősíti: hosszas, kényszerű várakozás nem pontosan körülhatárolt időpontig;
- Formális utódlási terv hiánya;



- Tulajdonos/alapító érzékelhető bizalmatlansága az utód képességeit illetően;
- Önálló cselekvési szabadság hiánya, a potenciális utód háttérbe szorul az alapító/tulajdonos mellett;
- A vállalat tényleges irányításának átvételét övező reménytelenség” (Surdej 2015: 23).

A magyar szakirodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy az ágazat típusa kiemelt jelentőségű az utódlás kérdésében. A vegyipari, az építőipari és a kiskereskedelmi ágazatban a vállalat értékesítése jellemző, míg az élelmiszeripari ágazatban a jövőkép a családi alapú tulajdonjog átadására épül. A szolgáltatási szektorban a más tulajdonosnak vagy menedzsmentnek történő értékesítés bizonyul domináns opciónak. Az exportorientáltság szintén fontos szempont az utódlás folyamatában, azokban az esetekben, ahol az export részaránya a teljes árbevétel 50%-át meghaladó mértékű (Bálint, 2006).

1. szövegdozoz: Az egyesült királyságbeli esettanulmányok tapasztalatai

Podiums: Az utódok a családi vállalkozáson kívül kezdték meg tevékenységüket, végül egyikük a családi cég mellett döntött, a másik pedig kívülről nyújt támogatást a családi vállalkozásnak. Az alapító a vállalkozás átvételét nem erőltette, de gondoskodott arról, hogy gyermekei már korán megismerjék a cég ügyeit. Az utódlás folyamatosan, pénzügyi tanácsadók részvételével zajlik.

Parodan: A három utód egyaránt lehetőséget kapott a vállalat ügyeinek megismerésére, de közvetlen vagy közvetett kényszer a belépésre nem volt. Külső munkahelyi tapasztalatot mindannyian szereztek, a társasághoz való csatlakozáskor alsó pozíciókból indulhattak, ami a tanulási folyamatot és képességeit bizonyítását segítette elő.

Az esettanulmányok különböző képet mutatnak az utódlás tervezését illetően. Az utódlás két alapvető módozata került azonosításra. Az első, jellemzőnek mondható mód az, amikor az utód a következő generáció tagja. A másik esetben az utód nem családtag. Az utóbbi esetben az alapító a tulajdonjog feletti ellenőrzést fenntartja, de a vállalat napi ügyeinek irányításától visszavonul, ezzel a vállalat családi ellenőrzés helyett családi befolyás alá kerül. Az első módozatban a tulajdonjog átadása szintén

többféle módon történhet.





A vizsgált vállalatok esetében három, az utódlási stratégiát alapvetően befolyásoló minta került azonosításra. Az első meghatározó tényező a tulajdonjog átruházásának jellege. Ez az irányítás átadása és a felelősségi körök delegálása mellett fokozatosan mehet végbe. A másik lehetőség az, amikor az alapítók a teljes visszavonulásig nem ruháznak át tulajdonrészt. Ez az utódlás erőteljesebben ellenőrzött formája.

2. szövegdoboz: A lengyel esettanulmányok tapasztalatai

DOMEX: Az alapító tervei szerint a vállalat operatív irányítását az utódoknak engedi át, és csak a stratégiai döntéshozatalban vesz részt. Az idősebbik lány különböző tanulmányokat végzett, és egy ideig az egyetemen dolgozott, végül csatlakozott a vállalathoz. Ő irányítja az apartmanok kiadásával foglalkozó üzletágot. A fiatalabbik lány a vállalat épületében levő éttermet üzemelteti. Az éttermet saját maga alapította, és további fejlesztésén tevékenykedik.

Plantex: Az utódlás gondosan előkészített folyamat, amely formális tervre épül. Az utódlási folyamat tervezett időtartama 5-7 év, jelenleg a végrehajtás a második évben jár. Az első két év fontosabb fejleményei: 1. az utódok és családon kívüli alkalmazottak munkakörének és feladatainak átszervezése/tisztázása; 2. az utódok döntéshozatali és stratégiai tervezési folyamatokkal való megismertetése; 3. új, hatékonyabb pénzügyi tanácsadó igénybe vétele az utódlási folyamat kompetens és hozzáértő végrehajtásának támogatásához; 4. utódlási kérdésben jártas jogi tanácsadó alkalmazása. A tanácsadó segítségével készült el az utódlási terv, amely az újabb fejleményekhez igazodva módosul, szintén a tanácsadó segítségével.

Pillar: Az alapítók feladata a folytonosság biztosítása és a vállalat családi kézben tartása, bár a gyermekek számára nem volt természetes a családi vállalkozásban folytatott karrier. Ez a szülőket meglepetésként érte, végül az utódlási folyamat tervezése mellett döntöttek. Az átvétel kérdésének tisztázása után demokratikus alapokra épülő folyamatos utódlási folyamat vette kezdetét, ahol a résztvevők egyenlő jogai biztosítottak. A belső konfliktusok elkerülése érdekében az utódok feladatait és felelősségi köreit írásban rögzítik, és folyamatosan felülvizsgálják.





WAMECH: A tulajdonosoknak három gyermeke van. A szülők már kamaszkoruk óta igyekeztek velük a vállalatnál történő elhelyezkedésről és a lehetséges utódlásról beszélgetni. A szülők számára prioritást jelentett a megfelelő végzettség és a külföldi tapasztalatszerzés lehetőségének biztosítása a gyermekeik számára ahhoz, hogy a munkaerőpiacra lépéskor megfelelő tudás, tapasztalat, nyitottság és önbecsülés birtokában lehessenek. Az idősebb fiú egyetemi barátaival saját vállalkozás indítása mellett döntött. A tulajdonosok lánya egészségügyi pályára lépett. A fiatalabb fiú határozott a családi vállalkozás mellett. Édesapjával konzultálva dolgozott ki tervet a vállalat utódlására. Ennek első lépése a megfelelő képesítések megszerzése, más, főleg külföldi vállalatoknál való gyakorlati tapasztalatszerzés gyakornokként és továbbképzések során. A feladatok és a tulajdonjog átvételét szisztematikusan kezdte meg. 51% tulajdonrész megszerzésekor az ügyvezető igazgatói feladatokat is átvette.

WITEK: Az alapító a vállalkozást a szülei filozófiájára építette, amely szerint mindenkinek önállóságra kell törekedni és saját megélhetését biztosítani. Amikor a gyermekei felnőttek és készen álltak önálló üzleti tevékenység folytatására, a vállalatot felosztotta közöttük. Valamennyi családtag önálló, saját vállalkozásáról köteles gondoskodni. Az alapító több ingatlan tulajdonjogát is megtartotta, de végrendeletben gondoskodott azok utódokra íratásáról.

A második szempont az utódlási folyamat formális vagy informális jellege. A lehetőségek igen széles skálán mozognak a gondosan megtervezett utódlástól a teljesen spontán módon történő átadásig.

A harmadik szempont az utód vállalatirányítás átvételében való részvétele. Ez történhet fokozatosan, amikor az utód a vállalatnál alulról indul, majd folyamatosan tanul és lép egyre magasabb pozíciókba, illetve ennek fordítottja is előfordulhat, amikor az utód azonnal vezető pozícióba kerül.



3. szövegdozsoz: A magyar esettanulmányok tapasztalatai

Quality Meat: Az utódlás alaposan megfontolt, de nem tervezett folyamatként megy végbe. Az irányítási feladatok átadása és az utódok bevonása fokozatosan történt. Az utódok gyermekkoruk és iskolás éveik alatt nem érezték kényszert a családi vállalkozásban való részvételre, a közvetített családi értékek azonban az utódlás mellett szóltak. Az utódlási folyamat szorosán ellenőrzött: az alapító a döntéshozataltól nem vonult vissza teljes mértékben, és továbbra is 100% tulajdonrészsel rendelkezik.

BI-KA: Az alapító tudatosan döntött a visszalépés és a vállalatirányítás családon kívüli tag részére történő átadása mellett. Befolyását a tulajdonjog megtartásával biztosítja. Az irányítás átadása tervezett folyamat meghatározott mérföldkövekkel és külső tanácsadók bevonásával.

Fein Winery: A tulajdonjog átadása még nem tervezett; jelenleg a vállalat irányítása közös. Az utódra közvetlen nyomás nem nehezedik, de a családi értékek a vállalkozás továbbvitelét erősítik.

E tekintetben szintén érdekes szempont, hogy az utód szerzett-e a családi vállalkozáson kívül olyan munkatapasztalatot, ami külső ismeretforrásként és legitimációs alapként szolgálhat. A különböző szempontok eltérő kombinációi az utódlás folyamatában többféle kimenetelt eredményezhetnek, azonban úgy tűnik, hogy az utód számára biztosított autonómia kulcsfontosságú a folyamat sajátosságai tekintetében. Egyes érvelések szerint minél nagyobb autonómiát élvez az utód (pl. az irányítás átadása a tulajdonjog fokozatos átruházás mellett), annál kevesebb belső feszültség és konfliktus várható az utódlási folyamat során.

2.3.2. Kettős dimenzió: a családi identitás és a CsV gazdasági életképességének fenntartása az utódlás/vállalkozásátadás és a családon kívüli tagok integrációja során

A családi vállalkozások esetében két egymást átfedő alrendszer létezik, amelyek között az egyensúlyt biztosítani szükséges. A CsV-ok tulajdonosainak és vezetőinek a családi célkitűzések, így az érzelmi stabilitás, a harmónia és a hírnév, illetve az üzleti célkitűzések, így a fennmaradás, a növekedés és a nyereségesség közötti összhangot kell

megteremteniük (Sharma et al, 2013). Megállapításaink alapján a családi vállalkozások különböző stratégiákat alkalmaznak ezen dimenziók összehangolása céljából.

A családi vállalat irányításának hatékonysága jelentősen függ a családtagok tulajdonosi és irányítási részvételének mértékétől. A családon kívüli tagok vállalatirányításban való részvétele a társaság teljesítményét erőteljesen befolyásolja. Annak érdekében, hogy családhoz tartozó és a családon kívüli tagok viszonyának jelentőségét jobban megérthessük, a korábbiakban hivatkozottak szerint érdemes különbséget tenni a tulajdonjog és a vállalatirányítás átadása között.

Az általunk vizsgált esetekben a családi ellenőrzés és befolyás, illetve a családhoz tartozó és a családon kívüli tagok irányításban és vezetésben való részvétele tekintetében többféle kombináció figyelhető meg. Az esettanulmányok megállapításait összegezve elmondható, hogy a vállalkozás tulajdonjoga szinte valamennyi esetben kizárólagos családi ellenőrzés alatt marad, míg az irányítási feladatok megosztása szempontjából két eltérő stratégia tapasztalható. Az **első stratégia** követői a vállalat irányításával kapcsolatos feladatokat családon belül, a családtagok között osztják fel. Az irányítás megosztásának jellemző módja a második generáció bevonása az alapító(k) fokozatos visszavonulása mellett. Ez sok esetben a tulajdonjog megosztásával jár együtt. A második generációhoz tartozó (potenciális) utódok tulajdonszerzése egyben olyan szimbolikus gesztus, ami a felnőtté válást is jelzi, és a második generáció családi vállalkozás iránti elkötelezettségét, lojalitását és felelősségvállalását is erősíti.

Az utódok bevonása történhet fokozatosan, amikor az utód a vállalatnál alulról indul, majd folyamatosan tanul és lép egyre magasabb pozíciókba, illetve ennek fordítottja is előfordulhat, amikor az utód azonnal vezető pozícióba kerül. E tekintetben szintén érdekes szempont, hogy az utód szerzett-e a családi vállalkozáson kívül olyan munkatapasztalatot, ami külső ismeretforrásként és legitimációs alapként szolgálhat. Az ismeretek gyarapítása és átadása az irányítási feladatok megosztása szempontjából kulcsfontosságú. A szakmai képzést és tapasztalatszerzést illetően kétféle tanulási és karrierépítési pálya figyelhető meg. Az egyik esetben az utód a szakmai képzést és/vagy tevékenységet a családi vállalkozáson kívül kezdi meg. Ez történhet spontán, de olykor az alapítók ösztönzésének eredményeként is. Amikor az utód a családi vállalkozás mellett dönt, az olyan formális és informális módszerek, mint a munkavégzés közben történő ismeretszerzés, az alapítók, a



munkatársak vagy más kollégák által biztosított mentorálás és coaching a személyi fejlődés szempontjából domináns jelentőségűek. A CsV-on belüli tudástranszfer többnyire önzetlen, minden számítástól mentes folyamat: olyan szükségszerű jövőbe történő befektetés, amelynek velejáró kockázata, hogy a második generáció az alapító(k) minden erőfeszítése ellenére mégsem lép be a családi vállalkozásba. A tudástranszfer nem csak üzleti célokat szolgál, hanem a család érzelmi gazdagságához és a családtagok közötti kapcsolatok megerősítéséhez is hozzájárul.

A **második stratégia** esetében a CsV tulajdonosa a vállalkozás irányításába külső (azaz családon kívüli) szereplőket kíván bevonni. A családon kívüli tagok legitimitása szempontjából a szakmai tapasztalat meghatározó, a motiváció pedig kulcsfontosságú a közös irányítás sikerességében.

A „családiasság” a családi vállalkozások további kulcsfontosságú sajátossága. A családiasság, vagyis a családi magatartási minták üzleti életben való alkalmazása a nem családi vállalkozásokkal összehasonlítva a CsV-ok egyik erősségének tekinthető. Az ilyen HRM gyakorlat azonban negatív következményekkel is járhat. A családtagok alkalmazásával járó előnyök között a nagyobb fokú bizalom és a fokozottabb ellenőrzés lehetősége említhető (különösen szorosabb hozzátartozók esetén), azonban túlzott részrehajlást és „üvegplafon” hatást is eredményezhet, ami a családon kívüli tagok előmeneteli lehetőségeit korlátozhatja (Surdej, 2015).

Az esettanulmányokban a családi vállalkozások HRM gyakorlatát illetően bizonyos „családiasság” minták azonosíthatók, mint például az alkalmazottakhoz fűződő személyes kapcsolat, a problémák empatikus és türelmes kezelése (pl. betegség vagy pontatlanság esetén), a kölcsönös elkötelezettség, vagy az érzelmi érintettség. A családi minták azonban a vállalkozáson belüli viszonyokban nem automatikusan jelentkeznek. Azokban az esetekben, ahol a CsV alapítói családiasság HRM gyakorlat folytatása mellett kötelezték el magukat, többnyire olyan emberekkel kezdtek együtt dolgozni, akik társadalmi helyzete igen hasonló volt a saját vállalkozás beindításakor őket jellemző körülményekhez. A hasonló élethelyzetek intenzív társadalmi érintkezéshez és a munkahelyen kívüli közös érdeklődéshez vezettek, ami a közösségépítés alapjait teremette meg. Az interjúk során az ilyen CsV-ok vezetői a munkavállalók és családjaik iránt érzett társadalmi





felelősségtudatról tanúskodtak, és inkább egy közösség, semmint egy vállalkozás vezetőinek vallották magukat.

2.3.3. A szakmai felkészültség (professzionizmus) erősítésének és a formális irányítási struktúra kialakításának szükségessége

Az esettanulmányok tapasztalatai alapján a tulajdonosi és az irányítási szerepek közötti egyensúly megteremtése az esetek többségében messze nem zökkenőmentes. A CsV-ot alapítónak egyik fő motivációja a biztos jövedelem megteremtése, amelyhez a családi vállalkozás jó alapot szolgáltat. Ez a szemléletmód időnként az olyan menedzsment megközelítésnek mond ellent, amelynek lényege a kockázatvállalás és a növekedés ösztönzése akár a rövid távú biztonság rovására is. Ez a feszültség csak a tulajdonosok és a vezetők kölcsönös elkötelezettsége mellett oldható fel, amely intenzív kommunikációt és a másik fél perspektíváinak elfogadását teszi szükségessé. A család- és az üzletorientált ellentmondások feloldásához a CsV irányítási struktúrájának és vezetésének professzionizálása szükséges. Ez olyan irányítási és szervezési gyakorlatok alkalmazását foglalja magába, amelyek az erőforrások hatékony felhasználását, a hatékony munkamegosztást és az üzleti növekedést támogatják, illetve segítik elő. Az ilyen gyakorlat szükségessé teszi a vezetőség kompetenciáinak javítását, különös tekintettel a tevékenységek és a stratégiák tervezési, szervezési, végrehajtási és monitorozási feladataira, illetve ezek finomítására. Az esettanulmányok megállapításai alapján a feladatok delegálásának képessége és az indirekt ellenőrzés különböző formáinak ismerete különös fontosságú a családi vállalkozások hatékony irányításában.



Referenciák

Autio, E. – Cleevly, M. – Hart, M. – Levie, J. – Ács, Z. – Szerb, L. (2012) Entrepreneurship Profile of the UK in the Light of the Global Entrepreneurship Index, *Innovation and Entrepreneurship Group Working Paper*, No. 35, London: Imperial College Business School,

Bálint, A. (2006) Merre tovább középvállalkozások? Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában, PhD értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem (*Medium-sized enterprises: where to go? PhD-dissertation*)

Borras, S. – Edquist, Ch. (2014) Education, training and skills in innovation policy, *Science and Public Policy*, July, p. 13.

Bridging the gap: Handing over the family business to the next generation – Next Generation Survey, April, 2014. PwC – www.PwC.com/nextgen

Devins, D. (2015) Review of Family Business Research on Succession Planning in the UK, National Review, *Erasmus + INSIST Project*, Leeds: Leeds Beckett University, p. 66

Edquist, Ch. (2014) Efficiency of Research and Innovation Systems for Economic Growth and Employment, *CIRCLE Working Paper*, Lund: University of Lund, May, p. 35

Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (2000) The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Research Policy*, 29 (2), pp. 109-123

European Family Business Barometer (A more confident outlook), December 2014. www.kpmgfamilybusiness.com

Global Family Business Survey – 2014 (Up close and professional: the family factor), PwC, www.PwC.com/familybusinesssurvey, p. 39

Lewandowska A. (2014), *Metodologia, 7 kroków*, www.sukcesja.org.pl/metodologia

Makó, Cs. – Csizmadia, P. – Heidrich, B. – Csakné-Filep, J. (2015) Comparative Report on Family Businesses' Succession, *Intergenerational Succession in SMEs Transition – INSIST*, Budapest: Budapest Business School – Faculty of Finance and Accounting, p. 91

Mandle, I. (2013) Restructuring in SMEs in Europe, *Eurofound*, Luxemburg: Publication Office of the European Union, p. 108.



Niebler, A. (2015) REPORT on Family Business in Europe, *European Parliament (Plenary sitting), Committee on Industry, Research and Energy*, RR/10677364EN.doc – A8-0223/2015, p. 26

Mascherini, M. – Bisello, M. (2015) Youth Entrepreneurship in Europe: Values, Attitudes, Policies, Eurofound, Luxemburg: *Publication Office of the European Union*, p. 124

Miller, I. L., Miller, D., and Steier, L. P. (2004) Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp305- 28.

Sharma, P. – Blunden, R. – Labaki, R. - Michael-Tsabari, N. - Rivera Algarin, J. (2013): Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques, *Case Research Journal*, Volume 33, Issue 2, p. 1-20.

Surdej, A. (2014) Family Firms Change the Face of Capitalism (An interview with Prof. Jozef Horak – Director of Family Owned Business Institute at Seldam College of Business, Grand Valley State University), Krakow: *Krakow University of Economics*, March, p. 4.

Surdej, A. (2015) National Report (Literature Review), *Erasmus + INSIST Project*, Krakow: *Krakow University of Economics*, March, p. 34

Szerb, L. – Ács, J. Z. – Autio, E. (2014) Entrepreneurship measure and entrepreneurship policy in the European Union: The Global Entrepreneurship Index perspective, *ATINER, 11th Annual International Conference on SMEs, Entrepreneurship and Innovation: Management – Marketing – Economics – Social Aspects*, 28-31 July, 2014, Athens, Greece, p. p.17

Up close and professional: the family factor (Global Family Business Survey) – 2014, www.PwC.com/familybusinesssurvey



1. Melléklet: A Globális Vállalkozói Index (GEI) felépítése

GLOBÁLIS VÁLLALKOZÓI INDEX		Vállalkozói aspirációk al-indexe		
		Pillérek	Változók	
Vállalkozói aspirációk al-indexe	Kockázati tőke	Informális befektetés	DCM	
	Nemzetköziesedés	Export	Globalizáció	
	Magas növekedés	Gazella	Üzleti stratégia	
	Folyamat-innováció	Új technológia	GERD	
	Termék-innováció	Új termék	Technológia transzfer	
	Vállalkozói képességek al-indexe	Verseny	Versenytársak	Piaci dominancia
		Humán tőke	Végzettségi szint	Oktatás és képzés
		Technológiai abszorpció	Technológia	Technológia abszorpció
		Lehetőségmotivált vállalkozás	Lehetőség motivációja	Gazdasági szabadság
Vállalkozói attitűdök al-indexe	Kulturális támogatás	Karrier státusz	Korrupció	
	Hálózatosság	Tudás vállalkozások	Internethasználat	
	Kockázat megítélése	Kockázatok elfogadása	Üzleti kockázat	
	Vállalkozásindítási képességek	Képesség észlelése	Felsőfokú oktatás	
	Lehetőség észlelése	Lehetőségek észlelése	Piaci agglomeráció	

(Szerb-Ács-Autio, 2014: 5)



2. Melléklet: A vizsgált vállalkozások főbb jellemzői

	<i>Ország</i>	<i>Alapítás éve</i>	<i>Alkalmazottak száma</i>	<i>Ágazat/tevékenység</i>	<i>Piacok</i>	<i>Utódlás</i>
<i>Parodan</i>	<i>Egyesült Királyság</i>	<i>1984</i>	<i>27</i>	<i>Mérnöki (tervezés és gyártás)</i>	<i>Hazai</i>	<i>*</i>
<i>Podiums</i>	<i>Egyesült Királyság</i>	<i>1977</i>	<i>30</i>	<i>Gyártás</i>	<i>Regionális</i>	<i>*</i>
<i>DOMEX</i>	<i>Lengyelország</i>	<i>1989</i>	<i>20</i>	<i>Ingatlan</i>	<i>Regionális</i>	<i>**</i>
<i>Plantex</i>	<i>Lengyelország</i>	<i>1981</i>	<i>81</i>	<i>Kertművelés</i>	<i>Hazai/nemzetközi</i>	<i>*</i>
<i>Pillar</i>	<i>Lengyelország</i>	<i>1980-as évek</i>	<i>70</i>	<i>Építőipar</i>	<i>Helyi</i>	<i>***</i>
<i>WAMECH</i>	<i>Lengyelország</i>	<i>1989</i>	<i>77</i>	<i>Gyártás (járműipar)</i>	<i>Nemzetközi</i>	<i>***</i>
<i>WITEK</i>	<i>Lengyelország</i>	<i>1990</i>	<i>260</i>	<i>Kiskereskedelem (bútor)</i>	<i>Regionális</i>	<i>*</i>
<i>Fein vinery</i>	<i>Magyarország</i>	<i>1991</i>	<i>4</i>	<i>Élelmiszeripar (borászat)</i>	<i>Hazai/nemzetközi</i>	<i>*</i>
<i>BI-KA</i>	<i>Magyarország</i>	<i>1990</i>	<i>103</i>	<i>Logisztika</i>	<i>Hazai/nemzetközi</i>	<i>**</i>
<i>Quality Meat</i>	<i>Magyarország</i>	<i>1992</i>	<i>45</i>	<i>Élelmiszeripar (húskészítmények feldolgozása)</i>	<i>Helyi</i>	<i>**</i>

* Vállalatirányítás átadása tulajdonjog átruházása nélkül lezárult

** Vállalatirányítás és tulajdonjog átruházása folyamatban

*** Vállalatirányítás és tulajdonjog átruházása lezárult





3. melléklet – Néhány kiválasztott INSIST vállalati esettanulmány rövid összefoglalása

INSIST esettanulmány – Egyesült Királyság: Podiums Ltd.

Készítette: David Devins és Andrew Marran

Ez az esettanulmány egy, az Egyesült Királyság gyártási ágazatában működő második generációs családi vállalkozást mutat be. A vállalkozás és az esettanulmányban szereplők nevét kérésükre megváltoztattuk. Az eset több tanulási pontot mutat be:

- Egy kritikus esemény katalizátorként hatott a tulajdonosra, aki ezáltal kénytelen volt elkezdni a cég stratégiai irányvonalának a megváltoztatását, és az utódlással kapcsolatos kérdésekkel foglalkozni
- A cég utódlása két különböző tervet foglalt magába, amelyek célja a biztos pénzügyi jövő megteremtése (i) a vállalkozás és (ii) a család számára az üzleti vagyon és a tulajdon tekintetében egyaránt
- Amikor az egyik generáció kivonul, a nem családtagok és a független tanácsadók (pl. könyvelők és ügyvédek) mindaddig fontos "hidat" képeznek, amíg a következő generációk fel nem készültek arra, hogy a vállalkozás vezetésével kapcsolatos feladatokat átvegyék
- A tervek szerint az utódlás megvalósulása fokozatos, folyamatos és nem képezi ütemterv részét.

Háttérinformációk

Paul Morton állványozóként kezdte pályafutását az építőiparban, szakmai ismereteit a hosszú éveken keresztül, különböző projekteken végzett munka során sajátította el, miközben számos kapcsolatot alakított ki, és kiváló minőségű munkájának köszönhetően jó hírnévre tett szert. 1977-ben lehetőséget látott együttműködésre egy üzleti partnerrel, akivel létrehozott egy társas vállalkozást, majd, a vállalkozás fejlődésével, egy korlátolt felelősségű társaságot. A Podiums Ltd. állványozó berendezések bérbeadására jött létre. A tevékenység később berendezések értékesítésével bővült. Közel negyven éves működése során a vállalat számos növekedési és konszolidációs időszakot élt meg. A termékek értékesítéséről, szolgáltatásáról, illetve forgalmazásáról a vállalkozás időközben áttért az egyedi termékek gyártására. Legsikeresebb időszakában, 2005-ben a vállalkozás hatvan alkalmazottat foglalkoztatott, forgalma körülbelül évi 8 millió fontot tett ki, és öt raktárt üzemeltetett, amelyekkel lefedte az Egyesült Királyság északi, déli, keleti és nyugati részét. 2015-ben a vállalat már jóval kisebb, de évi 4 millió fontos forgalmával sokkal nyereségesebb. Jelenleg harminc fő állandó munkaerőt foglalkoztat, amit a kereslet változó követelményeinek megfelelően alvállalkozói külső munkaerővel egészít ki. A Podiums Ltd. egyike azon kisszámú cégeknek, amelyek egyedi termékekkel speciális részipiacot szolgálnak ki, megtörve ezáltal a gyártás hanyatlásában lévő tendenciáját az Egyesült Királyságban. Termékeinek és szolgáltatásainak fő piaca az Egyesült Királyság, az anyagokat viszont máshonnan szerzi be, az európai piacra való bejutást pedig olyan tekintélyes ügyfeleken keresztül biztosítja, mint a Rolls Royce, Bombardier, az Orient



Express, CHC Helicopter, BAE Systems, LS Live és a PGA European Tour. A Podiums Ltd. magas színvonalú minőségbiztosítási rendszereket alakított ki annak érdekében, hogy a legmagasabb üzemeltetési normákat megkövetelő piacokat és ellátási láncokat is ki tudja szolgálni.

A vállalkozással és a családdal összefüggő célkitűzések és teljesítmények

A Podiums Ltd. bizonyos szempontokból nem családi vállalkozásként indult, a kulcsfontosságú vezetői pozíciókba pedig mindig alkalmazott "külsősöket". Kezdetben Paul és üzleti partnere a vállalatvezetői feladatokat megosztotta, majd, a kereslet növekedésével és a cég bővülésével, a további vezetői pozíciókat a külső munkaerőpiacról töltötte fel. Paul fiai a cég megalapítását követően több mint húsz évvel később csatlakoztak az üzleti vállalkozáshoz, professzionális vezetőként.

A Podiums Ltd-n belül a vállalkozással és a családdal összefüggő célkitűzések és teljesítmények, különböző mértékben és különböző időszakokban, egyértelműen átfedik egymást és kölcsönhatással vannak egymásra. Paulnak két fia van. Mindkettő egyetemet végzett, és szakmai pályáját a családi vállalkozáson kívül kezdte. Joe szabadúszó grafikus tervező lett és jelenleg Londonban dolgozik. Professzionális szolgáltatásokat nyújt a Podiums Ltd-nek, ő tervezi a cég weboldalát is. Tim közvetlenül vesz részt a vállalkozás stratégiai és mindennapos menedzselésében. Már kora gyerekkorától érdeklődést tanúsított a vállalkozás iránt. Az iskolai szünidőket és a hétvégéket Tim mindig a cégnél töltötte, ahol besegített és gyűjtötte az ismereteket. Az egyetemen terméktervezést tanult, közben egy évet megint eltöltött a családi vállalkozásnál. Az egyetem elvégzését követően Tim egy ideig Ausztráliában tartózkodott, majd, amikor visszatért Angliába, egy évig értékesítési területen dolgozott egy közép-kelet-angliai cégnél. Amikor a Podiums Ltd-nél megüresedett egy gépkocsivezetői állás, úgy döntött, hogy pályafutását a családi vállalkozásnál folytatja. Azóta is ott dolgozik, számos feladatot lát el, a tapasztalatokból sokat tanul és jó előremenetelt tanúsít.

Paul elképzelése mindig az volt, hogy a vagyonát a két fiára hagyja, attól függetlenül, hogy azok a vállalkozásban milyen szerepet töltenek be, illetve végeznek-e valamilyen tevékenységet. Megtapasztalva a korai években a vállalkozás finanszírozásával kapcsolatos bizonytalanságokat, beleértve a személyes garancia-vállalásokat és a családi otthonra alapított jelzálogot is, Paul arra törekedett, hogy a vállalkozást és a családot biztos anyagi alapokra helyezze, és hozzáállása ma már sokkal kockázatkerülőbb, mint a múltban. Jelenleg a vállalkozás mérlege stabil és mindenkor biztosítani tudja a terv szerinti organikus növekedéshez szükséges eszközöket.

Utódlási folyamat

Egy kritikus esemény kulcsfontosságú szerepet játszott a Podiums Ltd. utódlási folyamatának az alakulásában. 2005-ben Paul fia, Tim még csak rövid ideje dolgozott a vállalkozásnál, amikor Paul úgy döntött, hogy mentesíti magát a feladatok nagy része alól, hogy a feleségéről gondoskodhasson, akinél rákot diagnosztizáltak. Paul a főbb menedzselési és vezetői feladatokat üzleti partnerére bízta, mivel a fia abban az időben még viszonylag tapasztalatlan volt. Miután visszatért a vállalkozásba, Paul hatalmas csalásra jött rá, és akkor úgy érezte, hogy nincs számára más választás, mint hogy egyedül



vezesse a vállalkozást. Fia, Tim abban az időben nagyobb szerepet és vezetői felelősséget kezdett vállalni a gyártási tevékenységben.

Paul akkoriban új stratégiai tervet dolgozott ki a vállalkozás számára. A külső piacon bekövetkezett változások következtében az állványforgalmazók és specifikáció-készítők lehetőségei beszűkültek. Ezeket a változásokat elsősorban a technológiai változások és az ügyfelek számára széles körben elérhető online információk jelentették. Paul a vállalkozás súlypontját elkezdte áthelyezni a más vállalatok által gyártott termékek értékesítéséről a saját egyedi tervezésű, gyártású és telepítésű állványrendszerek létrehozására. Ennek operatív irányításában a fia már aktív szerepet vállalt, a vállalkozás leállt az értékesítési és szolgáltatási tevékenységgel, létrehozott egy tervezőirodát, a komplex egyedi megoldások gyártásának kifejlesztésével tudásintenzívebbé vált. A stratégiai irányban bekövetkezett változás eredményeképpen jelentősen nőtt a vállalkozás termelékenysége és jövedelmezősége.

Paul előtt ebben az időszakban tudatosult, hogy a vállalkozás kulcsfontosságú személyzetének a szakértelme és tapasztalata milyen értéket képvisel. Jelenleg is érvényes az a terv, amely azzal a céllal jött létre, hogy Tim tulajdonosként és a vállalkozás ügyvezető igazgatójaként is képes legyen Paul utódjává válni. Ez a terv kulcsfontosságúnak tekintette a kapcsolatok erősítését a vállalkozásban dolgozó vezetőkkel. E tekintetben, a különböző lehetőségek kidolgozása és figyelembevétele érdekében, Paul szorosan együttműködött a vállalat könyvelőivel és ügyvédekkel. Számos okból kifolyólag, (főként a tulajdonos, az alkalmazottak és a vállalkozás hatékony adózása érdekében,) létrejött egy munkavállalói pénzügyi alap, hogy előmozdítsa 10% üzletrész átruházását nyolc kulcsfontosságú alkalmazottra. A rendszer értelmében, amennyiben a vállalkozás nyereséget termel, a vezetők abból egyenlő arányban részesülnek. A munkavállalói pénzügyi alap a vezetőket a vállalkozás sikerének a növelésére ösztönzi, és hozzájárul a munkaerő megtartásához, miközben fennmarad a családi tulajdon elve. Ezen kívül, Paul a közelmúltban a részvényeinek 15 %-át átruházta két fiára.

Az új intézkedések lehetőséget biztosítottak Paul számára, hogy a vállalkozás napi szintű stratégiai vezetéséből kivonuljon. Paul ezen mechanizmus keretében tervezi megteremteni a szélesebb körű feltételeket ahhoz, hogy a fia a vállalkozás vezetését át tudja venni, ami már szinte teljesen meg is valósult. Paul arról számol be, hogy "egyelőre nem tervezi a nyugdíjba vonulását, mivel az aktivitást még mindig rendkívül élvezi, nagy örömet lel benne". Tim egyértelműen értékeli apja vezető szerepét és támogatását, külön kihangsúlyozza mentori szerepét a vállalkozással kapcsolatos ismeretek elsajátításában.



INSIST esettanulmány – Egyesült Királyság: Parodan Engineering

Készítette: Penny Wymer

Ez az esettanulmány egy, az Egyesült Királyság gépipari ágazatában működő második generációs családi vállalkozást mutat be. A vállalkozás és az esettanulmányban szereplők nevét kérésükre megváltoztattuk. Az eset több kulcsfontosságú tanulási pontot mutat be:

- Egy családi vállalkozás megalapítása és működtetése hatékony foglalkoztatási alternatívát jelenthet azon munkavállalók számára, akiknek a munkaerőpiacon a bizonytalan foglalkoztatás kockázatával kell szembenézniük
- A vállalati utódlás a legtöbbször egy olyan implicit folyamat, amely megbeszélések és viták eredményeképpen, hosszabb időszak alatt jön létre
- A következő generáció olyan új ötletekkel állhat elő, amelyek gyökeresen megváltoztatják a szervezet üzleti célkitűzéseit, és az elérésükhöz vezető út megváltoztathatja a "családi jelleg" természetét
- A tulajdonlás kérdései még azt követően is hosszú ideig bizonytalanok maradhatnak, hogy a vezetői utódlás kérdése megoldódott
- A stabil pénzügyi alapok és külső hálózatok kritikus sikertényezők

Háttérinformációk

Harry Wood, a Parodan Engineering Ltd. tulajdonosa és alapítója, a pályafutását karbantartási szerelőként kezdte. A szakmai képzést követően több évet töltött gyártó és gépipari vállalatok alkalmazásában, azonban számos alkalommal létszámcsökkentés áldozatául esett, ezért úgy határozott, hogy a család létbiztonságának a megteremtése érdekében saját vállalkozásba kezd. Számos vállalkozása volt már. 1984-ben társával együtt létrehozta a HLW Engineering Ltd-t. A társas vállalkozás azonban nem vezetett sikerre, és Harry 1989-ben kiszállt belőle, hogy megalapítsa a Parodan Ltd-t.

Bérelt berendezéssel, rendkívül kicsiben indulva, Harry elkezdte egy kis volumenű, de rendszeres rendelésállomány kiépítését a különböző gyártósorokhoz általuk gyártott egyedi gépekre. Az ügyfélkör egyre növekedett, és felesége, Elizabeth, valamint a részmunkaidős foglalkoztatottak és az alvállalkozók segítségével időben és a költségvetés keretein belül maradvá tudták kiszolgálni az ügyfeleket kiváló minőségű gépi eszközökkel. A vállalkozás növekedése lehetővé tette számukra, hogy saját gépi eszközöket vásároljanak, bővítsék a létszámot és nagyobb telephelyre költözzenek. 1999-ban a vállalkozás már tizenhárom alkalmazottat foglalkoztatott, teljes rendelésállománnyal rendelkezett, és telephelyét ismét bővítenie kellett. Ez alkalommal az alapítók a családi vállalkozás növekedését külső forrásokból finanszírozták. Mivel a bank nem tudta a megvásárolni szándékozott ingatlan teljes jelzálogértékét felajánlani, a vállalkozás bővítéséhez szükséges további alapokért a Yorkshire Forward Regional Development Agency támogatást nyújtó hatósághoz fordultak. Ezen alapok elnyeréséhez azonban korlátolt felelősségű társasággá kellett válniuk, így 1999. május 27-én, Harry és felesége között 50-50 százalékos vezetői jogosultsággal, a vállalkozás bejegyzésre került.



A megalapítást követően a vállalkozásnak megvoltak a maga sikerei, majd a hullámvölgyei is, a legutóbbi a közelmúltban, a 2000-es évek végén bekövetkezett gazdasági visszaesés alkalmával. A vállalkozás azonban sértetlenül túlélte a válságot. 2012-ben az alapítók úgy döntöttek, hogy az üzleti tevékenységből visszavonulnak és átadják az irányítást a következő generációnak. A legutóbbi három évben az éves forgalom 4,6 millió fontra duplázódott meg. A munkaerő létszáma tizenegyről huszonhétre növekedett, és formálisabb, professzionálisabb szervezeti felépítés bevezetésére került sor.

A vállalkozással és a családdal összefüggő célkitűzések és teljesítmények

A Parodan Engineering-et Harry elsősorban azzal a céllal indította el, hogy a család biztonságát és jövőjét megteremtse. A vállalkozás olyan lehetőségnek tűnt, amely, a családi háztartás számára megbízhatóbb jövedelemforrást biztosít, tekintettel az iparágon belül a foglalkoztatottság bizonytalan helyzetére. A vállalkozás teljesítette az üzleti és családi célkitűzéseket, jóllehet, menetközben többször előfordultak konfliktusok és feszültségek. A recesszió időszakában például az egész család a személyes erőforrásaival járult hozzá ahhoz, hogy fenntartsa a vállalkozás működését és elkerülje a munkaerő létszámának a leépítését. Harry a családi otthont és a nyugdíjakat többször is felajánlotta biztosítékként annak érdekében, hogy a vállalkozás a kihívást jelentő időszakokban is tovább tudja folytatni a tevékenységét. Ezen tapasztalatok elősegítették a következő generáció értékeinek és prioritásainak a kialakítását, és Paul, Harry fia, a jelenlegi ügyvezető igazgató, úgy döntött, hogy a vállalkozást biztosabb pénzügyi alapokra helyezi. 2014-ben a banki megállapodásokat újra tudta tárgyalni, aminek az volt a célja, hogy a vállalkozás személyes pénzeszközökkel történő finanszírozása hitelek alkalmazásával kerüljön kiváltásra, és így a szülők saját tőkéje a cégből kivonásra kerülhessen.

A Parodan Engineering Harry Wood fiainak gyermekkorában az életük szerves részét képezte. A gyerekek az iskolai szünidőt gyakran a vállalkozásban végzett munkával töltötték. A múltban a Parodan alkalmazotti gárdáját meghatározta a családi jelleg, mivel számos barát, közelebbi és távolabbi családtag dolgozik a vállalkozásban. Ez időnként a vállalkozásban szükséges és a valóban rendelkezésre álló szakértelem közötti eltérésekhez vezetett, azonban így egy nagyon lojális gárda jött létre, amelyet alacsony fluktuáció és magas szintű morál jellemez. Mivel sor került a vállalkozás második generációra történő átadására, megváltozott a cég foglalkoztatási politikája, ami azt jelenti, hogy a dolgozók felvétele már a tágabban vett munkaerőpiacról történik.

Utódlási folyamat

A vállalkozás alapítójának egyik elsődleges célkitűzése az volt, hogy biztosítsa a vállalkozás túlélését, a családtagok számára pedig a munkalehetőséget. Harry Wood mindegyik fia kétkezi munkásként kezdte, majd hosszú évek során ketten közülük az igazgatói szintig küzdöttek fel magukat. Apjukhoz hasonlóan, mindkét fiú gépipari végzettséggel rendelkezik. Rob az általános gyártási tevékenységgel kezdte, majd a jelenlegi gyártási igazgató pozícióig jutott el. Paul gépészként kezdte, majd elektromos berendezések tervezésével foglalkozott. Ezt követően az értékesítés és az általános menedzsment feladatait látta el. Ezután töltötte be az általános igazgatói, az értékesítési igazgatói, majd az üzemeltetési igazgatói, és végezetül, 2014-ben ügyvezető igazgatói pozíciót.



Mindkét fiú azáltal tett szert a gyakorlati tapasztalatokra, hogy a vállalkozás valamennyi részterületén dolgozott. Továbbá mindkettőjük számára értékes segítséget jelentett az apjuktól és a vállalkozásban foglalkoztatott többi kulcsfontosságú dolgozótól kapott felkészítés és mentorálás. Mindig nyilvánvaló volt, hogy ők a tulajdonos fiai, azonban ez nem jelentett számukra semmiféle automatikus privilégiumot (bár voltak olyan időszakok, amikor a családtagok bizonyos tekintetben előnyöket élvezhettek).

Danny, a legfiatalabb fiú kétszer, viszonylag rövidebb ideig volt a családi vállalkozás alkalmazásában, majd úgy döntött, hogy máshol folytatja a pályafutását. Paul (a középső fiú) magát az apja természetes utódjának tekintette, és törekedett arra, hogy a vállalkozás feladataiból és irányításából minél nagyobb részt a magáénak tudhasson, ami az üzleti tevékenység és a család érdekei között, valamint a fivérek egymás közötti és az apjukkal való kapcsolatban bizonyos fokú bonyodalmakhoz vezetett. Nézeteltérések alakultak ki apa és fia között a vállalkozás stratégiai fejlődésének irányát és ütemét, a vállalkozás által megvalósítandó beruházásokat, továbbá a testvérek közötti szerepeket és díjazásokat illetően.

2012-ben, amikor Harry és felesége nyugdíjba vonult, középső fiúk, Paul lett az ügyvezető igazgató, az idősebbik fiú, Rob pedig a termelési igazgató (bár ezeket a munkaköri megnevezéseket egészen 2014-ig nem használták, amikor a vállalkozás formálisabbá vált). Paul-nak a céggel kapcsolatos elképzelése nagyon világos, nevezetesen, a kapacitás és a jövedelmezőség növelése által a forgalom drámai mértékű növelése. A vezetőségbe nem családtagok kinevezését eszközölte, amit a közeljövőben termelési igazgató kinevezésével kíván folytatni. Rob vezetőségi tag és szavazhat ezekről a kérdésekről, a vállalkozás stratégiai irányvonalát végül azonban mindig Paul szabja meg. Bár a vállalkozás vezetőinek nem családtagokkal történt kibővítése jelentős változást jelent, a Parodan lényegében továbbra is családi vállalkozás marad, amelyben a két fivér együttes erőfeszítéssel dolgozik annak jövőbeni sikeréért.

Bár a vállalkozás vezetésében Harry és felesége már nem vesz részt, továbbra is ők a többségi tulajdonosok. Fokozatosan adják át a vállalkozás tulajdonát a fiaiknak mindaddig, amíg a fiúk részesedése el nem éri a 40%-ot, a szülők pedig 20%-ot (egyenként 10-10%-ot) tartanak meg. A tulajdonlás átruházását illetően Paul és Rob is megállapodásra jutottak, a tulajdonosok védelmében létrehozta egy tervet, amely bármelyikük elhalálása esetén lehetővé teszi a tulajdon egymásra történő átruházását, és amely megakadályozza, hogy a tulajdonrészek a közvetlen családtagokra vagy egyéb kedvezményezettekre átszálljanak.





INSIST esettanulmány – Lengyelország: PLANTEX*

Készítette: *Romana Paszkowska*

*A vállalkozás és a szereplők nevét kérésükre megváltoztattuk.

A Plantex Kertészeti Gazdaság 1981 óta van jelen a piacon, és a kezdetek óta növényi szaporítóanyagok innovatív termelésével foglalkozik. A fejlett technológia és a jó kertészeti gyakorlat együtt lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy a legmagasabb minőségű termékeket, fiatal, vegetatív módon szaporított, egészséges növényeket kínáljanak fel nevelő iskolákban és ültetvényeken történő további termesztéshez. A gazdaság jelenleg nyolcvanegy teljes munkaidőjű személyt foglalkoztat, évente 4 millió fajtát értékesít és 1,5 hektár földterülettel rendelkezik külváros, 3,5 hektárral pedig falu területén.

A kis családi vállalkozás, mint "egyéni vállalkozás" jött létre Lengyelországban, a tervgazdálkodás idején, amikor az állami tulajdonban lévő vállalatok teljes mértékben szabályozott piaci körülményei között egy magánvállalkozás számára a túlélés rendkívül nehéznek bizonyult. Az 1990-es években, amikor a vállalkozás gyors fejlődésnek indult, a tulajdonost azonban jobban érdekelték az új ültetési módszerek, a termelési létesítmények építése, valamint a feltáruló újabb üzleti lehetőségek, mint a vállalatvezetés formálisabbá tétele.

Antoni és Marta (a tulajdonosok) három lányára - Sylwia (sz. 1979), Joanna (sz.1983) és Magda (sz. 1985) -, nem nehezedett semmiféle nyomás, amikor az iskolai tanulmányaikról és az életpályájukról döntöttek. A családi vállalkozás mindig jelen volt a beszélgetéseik során, a szünetekkel kapcsolatos és egyéb terveikben, és, amikor már felnőttek, és a szükség úgy hozta, a lányok alkalmanként segítettek a szüleiknek a vállalkozás vezetésében.

2005 és 2008 között a legidősebb lány, Sylwia és férje, Alex a családi vállalkozásban dolgozott, 2008-ban azonban úgy döntöttek, hogy saját vállalkozást alapítanak, ami majd kiegészíti a szüleik vállalkozását. Amikor Sylwia és Alex kiléptek a cégből, munkájukat a legfiatalabb lány, Magda és férje, Karol vette át. Három év múlva ugyanez a minta ismétlődött meg: 2011-ben, miután a növénytelepítés alapelveit elsajátították, kiléptek a vállalkozásból, és saját vállalkozást hoztak létre, amely szintén a Plantex ültetvényanyagára épült, de más növényekre specializálódtak, mint Sylwia és Alex. Mindkét "különvált vállalkozás" barátságosan viszonyult egymáshoz, a szülők rengeteg tanáccsal halmozták el őket, és mindkét "leányvállalat" hirdetése megtalálható a Plantex weblapján.

2011-ben a középső lány, Joanna és férje két éves ott-tartózkodást követően visszatért az Egyesült Királyságból és csatlakozott a családi vállalkozáshoz, átvéve Magda és Karol feladatait és beosztását.

Abban az időben, amikor Antoni és Marta fontolóra vette, hogy szakmai tevékenységüket lelassítják, Joanna és Jan váltak a természetes utódokká, képzettségüknek és nemzetközi tapasztalataiknak köszönhetően is. Az utódlási folyamatot az egész család támogatja.

Az utódlási folyamatot 5-7 évre tervezik, jelenleg a megvalósítás második éve zajlik. Az első két év célkitűzései a következők voltak:

1. az utódok és nem családtag foglalkoztatottak munkaköri leírásának újraszervezése/pontosítása;





2. Joanna és Jan bevezetése a döntéshozatali folyamatba és a stratégiai tervezésbe;
3. az utódlási folyamatban kompetensebb és segítőkészebb könyvelőiroda szerződtetése;
4. vállalkozások utódlására szakosodott jogi tanácsadó igénybevétele, aki már segített is az utódlási terv kidolgozásában, jelenleg pedig az újabb fejleményeknek megfelelő módosításában segít.

Az elkövetkező néhány évben számos változásra kerül sor:

1. Az utódok úgy határoztak, hogy az apa jóváhagyásával banki hitelt vesznek fel, hogy földet vásároljanak a faluban már meglévő ültetvény szomszédságában. A vállalkozás ilyen jellegű konszolidálása lehetővé teszi számukra, hogy családi életüket hatékonyabban hangolják össze az üzleti feladatokkal.
2. A jogi tanácsadó felügyelete mellett, a családi vállalkozás már megkezdte az "egyéni vállalkozás" társasági formából társas vállalkozássá történő formális átalakítást.
3. Az átadott vállalkozás végső tulajdonosi struktúrájáról még nem született határozott döntés, valószínű azonban, hogy 50-50 százalékos arányban fog megoszlani a szülők és a gyerekek között.

Néhány éven belül a Plantex vállalkozást már az utódok fogják irányítani, ami a következőknek tudható be:

- Az Alapító karizmatikus személyisége, tudása, a szakmájához való innovatív és előrettekintő hozzáállása, elszántsága és sok éves rendkívül kemény munkája, valamint a tökéletességet célzó kitartása, bölcs és felelősségteljes kockázatvállalása
- Az Alapító vezetői szakértelme
- Azon értékek, amelyeket az Alapító és felesége sikeresen átadott a lányaiknak; többek között, felelősségvállalás a saját sorsuk iránt, magas fokú bizalom és lojalitás a család iránt, valamint az adás és kapás képessége
- A családon belül a gyerekekkel szembeni egyenlő bánásmód, amelynek eredményeképpen valamennyi gyerek úgy érzi, hogy szeretik, egyikük sem élvez kivételezett bánásmódot, és felnőttkorukban így sokkal inkább hajlanak az együttműködésre
- Az üzleti tevékenység és a család közötti egyensúly megteremtésének a képessége
- A felnőtt gyerekek döntéseinek az elfogadására és támogatására való képesség, bármi legyen is a döntésük a saját életükben; lépéseik ítélkezéstől és kritikától mentes elfogadása, mindaddig, amíg azok etikusnak tekinthetők
- A tudás átadása, mint a Plantex utódlási folyamatának alapvető kérdése - a know-how számításoktól és feltételektől mentes megosztására való képesség
- Jogai tanácsadó alkalmazása

Az utódláshoz nem szigorú határidők felállítása, ami azt jelenti, hogy valamennyi "szereplő" tudatában van annak, hogy ez egy folyamat, amelynek megvan a saját dinamikája, és azt nem szabad mesterségesen siettetni.





INSIST esettanulmány – Lengyelország: Pillar

Készítette: Ireneusz Górowski

A vállalkozás összefüggései és előzmények

Az esettanulmány egy, a lengyel építőipari piacon működő családi vállalkozás történetét mutatja be. A Pillar cég 1983-ban jött létre Krakkóban, Lengyelországban, mint kisvállalkozás, amely felújításokat és építő munkákat szolgáltatott. Martin és Helena, egy házaspár, harmincöt évesen alapította meg a céget. A jelenlegi üzleti modell a földterület kiválasztására és megvásárlására, majd egy egyedülálló épület, illetve épületegyüttes megépítésére helyezi a hangsúlyt. A vállalkozás az építési tevékenységeket kiszervezi, üzleti tevékenysége így elsősorban a tervezést, felügyeletet és az új projektekkal kapcsolatos marketing/értékesítési tevékenységet foglalja magába. A csoport egyidejűleg 3-4 fejlesztési projektet bonyolít, amelyek előrehaladottsági fokozata különböző. Egy projekt általában 40-60 lakást, illetve kereskedelmi ingatlant foglal magába. Jelenleg hetven ember áll a vállalkozás alkalmazásában.

Az alapítók, Martin-nak és Helena-nak, (akik visszavonultak a családi vállalkozásban való aktív részvételtől,) két fiuk van, Piotr (42) és Paweł (37). A diploma megszerzését követően az idősebb fiú egy nagy nemzetközi cég varsói székhelyén dolgozott, ahol még diákként helyezkedett el. Később beállt a Pillar vállalkozáshoz. Tanulmányi befejezését követően a fiatalabb fiú azonnal a Pillar-nál állt munkába, mint fiatal kezdő, az egyik beruházási projektért felelős alkalmazott.

Utódlási folyamat és tapasztalatok

Martin és Helena előtt akkor tudatosult először, hogy el kell kezdeniük foglalkozni az utódlás gondolatával és annak megtervezésével, amikor az idősebb fiú, még diákként, egy nemzetközi cégnél kezdett dolgozni. Meglepte őket, hogy számára nem volt természetes az, hogy a családi vállalkozáson belüli keresse a boldogulását.

A Pillar cég utódlásának a megtervezése külső tanácsadás igénybevétele nélkül történt. A végső forma kialakítása az Alapító élet- és a szakmai tapasztalatain alapult. Mindkét fiú először a Pillar 2 holdingtársaságnál kezdett dolgozni alacsonyabb beosztásban, a beruházás menedzsment, értékesítés és pénzügy területeken. Néhány év múlva kiváltották az üzemeltetési igazgatókat és átvették a feladataikat. Mindkét új igazgató feladatait és hatáskörét írásos dokumentumban rögzítették. Az anyavállalat elnökének a beosztása nincs semmilyen hatással a döntéshozatalra, mivel a szokásos ügymeneten túlmutató valamennyi döntést az apának és két fiának közösen kell meghoznia. A fiúk és az apa javadalmazási csomagját illetően, mindhárom család igényei felmérésre kerültek, vagyis a két utód családjának az igényei, mivel a fiúk időközben családot alapítottak, és a szülők igényei.

Mivel jelenleg mindkét fiú azonos részesedéssel rendelkezik a cégben, egyikük sem jogosult a csoport egyedüli formális irányítására. Az Apa továbbra is a tőkecsoport alkalmazottja, aki a két fiú külön-külön számított fizetésének megfelelő havi fizetést kap. Minden további jövedelem befektetésre kerül a tőkecsoport tevékenységeibe. Martin még





mindig részt vesz a csoport működtetésében, elsősorban a fiaival folytatott heti megbeszéléseken való részvétel keretében, és tanácsot ad a napi üzletmenethez.

A tulajdonlás átruházásának a folyamata a fiúkra tíz éve kezdődött meg, attól a naptól számítva, amikor elkezdtek a cégnél dolgozni. A tulajdonos úgy véli, hogy 2013 óta a cég képes volt az ő felügyelete nélkül is működni. A közeljövőben Martin Pillar azt tervezi, hogy kivonul a csoport működtetésében való aktív részvételből. Azóta, hogy az idősebb fiú betöltötte a negyvenedik életévét, Pillar úr, el akarván kerülni a saját hibáját, már el is kezdte fiaival a következő generációra történő utódlás terveinek a megtárgyalását.

Következtetések és tanulságok

- Az utódlási folyamattal kapcsolatban kulcsfontosságú, hogy az utódoknak már egy korai életkorban legyen alkalmuk arra, hogy kapcsolatba kerülhessenek a vállalat működésével.
- Az utódlás kérdésének a halogatása a családon belül azt eredményezheti, hogy az utódok saját karriert kezdenek, és életüket a családtól függetlenül folytatják.
- Az üzleti vállalkozásnak megfelelő társasági forma kiválasztása akadályozhatja vagy segítheti az irányítás és tulajdonlás utódlási folyamatát.
- A közös irányítás szabályainak írásban való rögzítése, és azok későbbi módosítása segít elkerülni a konfliktusokat.
- A kulcsfontosságú pénzügyi kérdések kezelése az utódlás kezdeti szakaszában jelentősen hozzájárulhat a folyamat sikeréhez.
- A Pillar cég utódlási folyamata nagyobb problémák nélkül zajlott. Egységesített irányítási rendszert hoztak létre, amelyben mindkét fiú a saját részlegeiért vállal felelősséget, az apa pedig döntéshozóként és tanácsadóként működik közre, különösen a rendszeres tanácskozásokon és megbeszéléseken.
- Jelenleg a vállalkozás teljesítménye egy, az apa és a két fia között létrejött informális megállapodáson és szoros érzelmi kapcsolaton alapul. A két utód státusza teljesen megegyezik. Úgy tűnik, hogy ez az egyensúly viszonylag törékeny és ez a modell közvetlen megoldásként nem vihető át a következő generációra.



Lengyelország INSIST esettanulmány: DOMEX S.A.

Készítette: Anna Konopacka

Az esettanulmány egy, az ingatlanszektorban működő családi vállalkozás történetét mutatja be. A vállalkozás lakásokat, irodákat és kereskedelmi helyiségeket ad bérbe és fejlesztőként működik.

A vállalkozást Tomasz nagyapja hozta létre, akinek tíz éves korában el kellett hagynia a családi otthont, és Wadowice-ből Krakkóba kellett mennie. Egy üveges műhelyben talált munkát, padlásokon és üres épületekben lakott. Az üveggel való munkában megsérült a keze. A sérülés, az alultápláltság és a rossz életkörülmények következtében súlyosan megbetegedett. Az Istenes Szent János Irgalmasrend által működtetett Irgalmasrendi Kórházban dolgozó néhány nemes lelkű embertől kapott segítséget, hogy visszanyerje az egészségét. Tomasz nagyapja nem felejtette el az emberséget, amit kapott, és az életében később, amikor már megengedhette magának, jelentős összeget adományozott a kórház felújítására és kibővítésére.

Egy boltban eladói munkát sikerült találnia, ahol később a cég képviselője lett. Ez azt jelentette, hogy többször külföldre kellett utaznia, ami lehetőséget biztosított számára, hogy tapasztalatot nyerjen és tanuljon. Dohányt is vásárolt, amit később Lengyelországban eladott.

Megnősült. A felesége nemesi családból származott, amely a Januári Felkelés (1863 - 1864) következtében elveszítette a vagyonát és rangját.

Tomasz nagyszüleinek mintegy tucat gyermeke volt, de csak kettő maradt életben, egy lány és egy fiú.

Miután megházasodott, a nagyapa kereskedőként folytatta a pályafutását, akit megbecsült alkalmazottként tartották számon. Tekintettel rendkívüli sikerességére, hamarosan előléptették. A XIX. század végére az általa megkeresett pénz elegendő volt arra, hogy megvásárolja első cigarettahüvely gyártó gépét. Az idő múlásával több gépet is vett, és nyitott egy kis gyárat a krakkói Krupnicza utca 21. sz. alatt.

Innovatív és vállalkozó szellemű személyiség volt, élénk érdeklődést tanúsítva a világ felé. Ő volt például az első civil utas a Krakkó-Bécs repülőjáraton. Azonban sohasem felejtette el, hogy honnan jött, milyen szegénységet élt át. Ezért is volt mindig kedves a többi emberhez és segítette a szegényeket.

A XX. század elején, az üzleti szektoron belül, többedmagával, létrehozott egy társas vállalkozást. Az idő múlásával a társas vállalkozás részvénytársasággá nőtte ki magát. A nagyapa és társai a kis gyárat nagyszabású ipari vállalkozássá fejlesztették.

A nagyapa halálát követően a vagyona a két gyermeke között került felosztásra. Fia tovább folytatta az üzleti tevékenységet. Megvett egy papírgyártó üzemet, és Varsóba költözött. Az üzem hamarosan Európa legnagyobb létesítménye lett ebben a kategóriában. A fiú belga konzul is volt Lengyelországban, és együtt dolgozott Henry Spaak-kal, aki később Belgium miniszterelnöke lett. Az utódlási folyamat megkönnyítése érdekében végrendeletet készített, ami zökkenőmentessé tette vagyonának az átruházását az utódaira, így elkerülve





a családi zűrzavart. Úgy döntött, hogy a részvények zömét a fiára hagyja, miközben lánya készpénzben, ingóságokban és valamennyi részvényben részesült.

A nagyapa lánya érzékeny személyiség volt, de a nagyapa ennek ellenére úgy döntött, hogy rá hagyja a gyárat. A lány nagyon jól teljesített, és ő lett Közép-Európa első női gyárigazgatója. Üzleti területén innováció bevezetésére törekedett, és mindig megelőzte a korát. Elsőként alkalmazott hirdetőtáblákat a termékek értékesítéséhez. A náci megszállás idején kapcsolatba került a náci ellenes mozgalommal és Adam Sapieha püspökkel. Megvesztegette a nőket a postahivatalban, hogy a feljelentéseket neki adják át, ne pedig a Gestaponak. Együttműködött azokkal is, akik azt próbálták kideríteni, kik jelentenek fel másokat.

A náci megszállás idején a németek elvették a gyárait, a Gestapo pedig többször is letartóztatta.

Amikor 1945-ben véget ért a háború, újból kinyitotta a gyárat. Hozzákezdett, hogy az üzleti vállalkozást újraépítse és új gépeket vásárolt. 1948-ban azonban a gyárat államosították, elvette az állam. Két épülete maradt, amelyek 1987-ig voltak a kezelésében.

Csak egy utódja volt, egy fiú, aki 1989-ben átvette az épületeket, és megkezdte a kezelésüket. Fokozatosan új üzletek, irodák és szolgáltatási létesítmények nyíltak az épületekben, amíg át nem alakultak irodaházakká.

Tomasz még az anyja halála előtt megvásárolta anyjának a társaságban való részesedéseit, így a céget az irányítása alá tudta vonni. Az elején az anyja a fontosabb kérdésekben, és arra vonatkozólag, hogy mire figyeljen oda az üzletmenetben, a tanácsaival támogatta őt a vállalat működtetésében. Mindig hangsúlyozta a fiának az etikus vállalkozói magatartás, az alkalmazottak tisztességes javadalmazása, valamint a többi ember felé tanúsított együttérzés és könyörület fontosságát. Ezen tanulságok sokkal értékesebbnek bizonyultak bármely egyetemi tanulmánynál és fokozatnál. Ezen alapelvek mindig a vállalat üzleti tevékenységének központi elemei maradtak.

A vállalat részvénytársaság, amelynek nyolc részvényese van, beleértve a négy családtagot (az elnököt, a feleségét és két lányát) is. A többi részvényes nem tartozik a családhoz.

A vállalat piaci helyzete nagyon jó. Az általa bérebe adott létesítmények jellege felhasználóbarát, és jó munkakörülményeket biztosítanak az irodahelyiségeket bérlő vállalkozások dolgozói számára. Az irodaházak olyan helyszíni létesítményekkel rendelkeznek, mint uszoda, fitneszterem, fodrász, postahivatal és étterem, amelyek az épületben dolgozó személyek rendelkezésére állnak. A vállalat folyamatosan igyekszik az épületei színvonalát emelni. Bármilyen zavart vagy hibát azonnal elhárítanak, mivel a vállalat saját karbantartó csapattal rendelkezik, és garantálja a kiváló minőségű ingatlankezelést.

A vállalat részvénytársaság, ami meghatározza annak működését. A vezetőség tagjai a doyen, annak felesége és két lánya, valamint egy személy, aki nem tartozik a családhoz. A vezetőség minden hónapban összeül, hogy megvitassa az üzletmenet aktuális kérdéseit.

A doyen felesége és lánya a cég részvényesei, de a doyen is részvényes maradt. Célkitűzése, hogy bevezesse a családtagokat az üzletmenet ismereteibe, hogy amikor majd úgy dönt, hogy kiszáll a cégből, vagy halála esetén, tudják, hogy hogyan működik a vállalat, valamint mely projektek és kérdések határozzák meg annak sikerességét.



A vállalkozásban való részesedésén kívül, a doyen felesége saját vállalkozással is rendelkezik, egy kisebb könyvesboltot üzemeltet.

Idősebb lánya több tanulmányt is végzett, egy ideig az egyetemen dolgozott, majd úgy döntött, hogy csatlakozik a vállalkozáshoz. Az ő kezelésében van a lakások kiadásával foglalkozó ágazat.

A fiatalabb lánya egy éttermet működtet a vállalat épületében, amit ő maga hozott létre, és tovább kíván fejleszteni.

A doyen azt tervezi, hogy a vállalkozás operatív vezetését átruházza az utódokra, és csak a stratégiai döntések meghozatalában fog továbbra is részt venni. Úgy véli, hogy amennyiben a gyerekei érdekes, de esetlegesen kockázatos ötletekkel állnak elő, bízni kell bennük és támogatnia kell a tevékenységeiket.

A vállalkozás utódokra történő átruházásának zökkenőmentes és hatékony folyamatnak kell lennie. Az utódok bevonása a folyamatban levő üzletmenetbe segít a folyamatosság és a fejlődés biztosításában.

A doyen megtanította a lányainak az anyjától átvett alapelveket és értékeket, és véleménye szerint mindig ezek jelentették a kulcsot a sikerhez. Célja, hogy a "vállalkozói gént" beoltsa a gyerekeibe, ami zökkenőmentessé teszi az utódlási folyamatot és biztosítja a vállalkozás hatékonyságát azt követően is, amikor ő már nem vesz részt benne.

A doyen a vállalat első számú vezetője. Vezetési stílusát "felvilágosult paternalizmusnak" nevezi, ami azt jelenti, hogy a saját területén hozott intézkedések és döntések tekintetében mindenki szabadságot élvez. Azon döntések esetében viszont, amelyeket közösen szükséges meghozni, mindig övé a végső szó. Szó sem lehet engedményről olyan értékek vonatkozásában, mint a megbízhatóság, becsületesség és igazságosság. A vállalkozás sikere és piaci helyzete bizonyítja, hogy ez a vezetési politika hatékony és érdemes betartani.

A doyen nem állapított meg semmiféle jogi akadályt, amely az utódokat a részvénytársaság átvételében korlátozná. Ezzel ellentétben, a tulajdonos elhalálását követően, az egyszemélyes vállalkozás esetében fenyegethet az összeomlás veszélye, mivel nem biztosítható a menedzsment folytonossága. Ilyen helyzetben senki sem rendelkezik jogosultsággal ahhoz, hogy döntést hozzon, kifizesse a banki hiteleket, stb., ami a vállalkozás összeomlásához vezethet. Az ilyen helyzetek kezeléséhez szükség van változtatásokra a lengyel jogrendszerben, pl. egy év átmeneti időszak a család számára az elhunyt által hátrahagyott vállalkozás átvételéhez. Forgóeszköz-hitelek rendelkezésre állása szintén szükséges a nehéz átmeneti helyzetben lévő vállalkozások számára, hogy lehetővé tegyék a további működésüket.

A vállalkozást igazgatótanács irányítja, amely magába foglalja valamennyi családtagot. A menedzsment első számú tagja a vállalat elnöke, a doyen. A család jelen van a vállalkozásban, azonban a családtagok ugyanolyan elbánásban részesülnek, mint a többi alkalmazott (ugyanannyit keresnek, mint ugyanazon beosztásban mások is keresnének, és nem élveznek különleges előnyöket).

A doyen igyekszik a lányait bevonni az üzleti tevékenységekbe annak érdekében, hogy a tudását át tudja adni, törekszik továbbá az üzleti készségeiket és hozzáértésüket





fejleszteni. Az utódlási folyamat megkezdését követően, ez a vállalkozás működésének zökkenőmentes átmenetét biztosítja.

Következtetések

Fontos az utódlásra való felkészülés, különösen a nagyobb vállalkozások esetében. A jogi és pénzügyi előkészületek kulcsfontosságúak. Érdemes jó előre ellenőrizni a vállalkozás újraszervezésével, illetve felosztásával kapcsolatos rendelkezésre álló jogi lehetőségeket, annak érdekében, hogy az utódlás a vállalkozás működését illetően a lehető legkevesebb kockázatot jelentse.

A szülők törekedjenek arra, hogy a "vállalkozói gént" beoltsák az utódokba. A gyerekek felnevelése során a szülők beszéljenek sokat a vállalkozásról, és tanítsák meg nekik, hogyan kell üzleti tevékenységet folytatni.

Fontos a gyerekek számára, hogy a munkaerőpiacon szerezzenek tapasztalatot mielőtt csatlakoznak a családi vállalkozáshoz. Ily módon képessé válnak arra, hogy a jövőbeni alkalmazottak igényeit több együttérzéssel és megértéssel kezeljék, továbbá nagyobb felelősséget érezzenek a vállalkozás működése iránt.

Kockázatos lehet idegen személy alkalmazása a vállalkozás vezetésére, mivel a külső személy nem tud azonosulni a vállalkozással, és hiányzik belőle a vállalkozás fenntartására irányuló motiváció. Sőt mi több, külső személy vezetőként való alkalmazása azt is eredményezheti, hogy a vállalkozás elveszíti a függetlenségét.

A családi vállalkozás többgenerációs, nem pedig egyetlen személyt, illetve generációt érintő üzleti vállalkozás. Ennek tudatában könnyebb nemcsak a saját érdekek mentén gondolkodni, hanem azt is szem előtt tartani, hogy a vállalkozást hosszú távon szükséges fenntartani.



INSIST esettanulmány – Lengyelország: WAMECH vállalat

Készítette: Anna Konopacka

A jelen esettanulmány egy, a gépiparban és fémmegmunkálásban tevékenykedő családi vállalkozás történetét meséli el. A vállalkozás olyan gépeket gyárt, melyek a gyártási folyamatok gazdaságosságát javítják a karcsúsított gyártás elveivel összhangban. A fő hangsúlyt a közúti árufuvarozó járművek és az anyagmozgatásra használt ipari targoncák tervezésére és gyártására helyezi.

A cég alapítója Piotr Wąsik nagyon pragmatikus és vállalkozásorientált személy, aki képes előrevetíteni a jövőt. A jövő tervezése, párosulva a függetlenség iránti vágygal, erőteljes hajtóerőnek bizonyult, és megvalósította a saját vállalkozás vezetésére vonatkozó álmát. Üzleti szempontból a vállalkozás sikeres, és erős pozíciót foglal el a gépipari és fémmegmunkálási szektorban.

A WAMECH céget 1989-ben alapították. A tulajdonos házában kezdett működni, elfoglalva az alagsort, a földszintet és a garázst. A nappali a vállalkozás irodájaként szolgált. A fémmegmunkálás speciális karaktere miatt azonban Piotr hamarosan arra kényszerült, hogy a gyártásnak új helyszínt keressen, mert Piotr szomszédai számára elviselhetetlenné vált a zaj és a por. 1995-ben új helyre költöztette vállalkozását, több bővítést követően a cég a mai napig itt működik. 2013-ban a sorozatgyártást áthelyezték egy létesítménybe Skawinában, azonban a prototípus fejlesztése és gyártása valamint a vállalat irodái pedig az előző helyszínen maradtak.

A vállalat a kezdetektől fogva családi vállalkozásként működött. Piotr apósa Józef Kielar mérnök segített az első prototípusok megépítésében. Kezdetben a vállalkozás Piotr saját munkáján és a családtagok munkáján alapult. Jó időbe telt, amíg létrehozott egy tervezői csapatot. Piotr felesége, aki szintén mérnök, csatlakozott a vállalathoz, hogy kezelje a cég pénzügyeit és támogassa a férjét.

Piotrnak és feleségének három gyermeke van, és mindig arról álmodtak, hogy egy napon a gyermekeik átveszik a vállalatot. A tulajdonos már egy ideje előkészítette az utódlási folyamatot, de a betegsége miatt ezt a folyamatot fel kellett gyorsítani. 2010-ben a fia, Wojciech, lett az ügyvezető igazgató, éppen akkor, amikor a vállalat a 20 éves fennállását ünnepelte.

A vállalkozás lezárta az utódlási folyamatot. Az alapító tulajdonosok még rendelkeznek részesedéssel, de most már a fiuk a többségi tulajdonos. A többi gyermekük nem dolgozik a vállalkozásban.

A vállalat vezető szerepet tölt be az innovatív megoldások terén a kis hatótávolságú és helyszíni szállításra alkalmas közúti járműszerelvények gyártásában. A vállalat által kínált szolgáltatások egyediek a globális piacon. A versenytársak nyugati, főként német vállalatok. Európában vannak más, sokkal nagyobb potenciállal rendelkező vállalatok, de a WAMECH vállalat az együttműködésre, nem pedig a versenyre helyezi a hangsúlyt, és így a hasonló üzleti profíllal rendelkező vállalatokkal történő együttműködés módjait próbálja kidolgozni.

Az utódlás egy lezárt folyamat a vállalkozásban. A tulajdonosok évekig készítették fel utódaikat a vállalat átvételére, mely elősegítette a vállalat zökkenőmentes átvételét.



A tulajdonos nem határozott meg semmilyen jogi korlátot az utódlás folyamatában, de úgy véli, hogy a vállalkozás szervezeti formájának változását úgy kell elvégezni, hogy biztosítsa a vállalat pénzügyi biztonságát és családja érdekeit.

A fiú a BSC (kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer) módszert használta az üzleti fejlesztési stratégia kidolgozására, mely megpróbálja az összes érdekelt fél érdekeit figyelembe venni a változási folyamatban. A stratégia kidolgozása a vállalat alkalmazottainak részvételével történt, és lehetővé tette, hogy a gyártási folyamatok az alacsony haszonnal rendelkező termékektől az innovatív karcsúsított gyártási megoldások felé mozduljanak el.

E megközelítés révén az alkalmazottak a vállalkozás új potenciálját és szakmai fejlődésük új lehetőségeit látták meg. Ez azt a motivációt is elősegítette, hogy a munkáltatójuknál maradjanak.

Nagyon fontos, hogy az utódlási folyamat tervezése már jóval az utódlás előtt megtörténjen. Ez lehetőséget ad az utód megfelelő felkészítésére, a megfelelő képzettség valamint a szükséges képességek és kompetenciák elsajátítására. A doyen számára, aki keményen dolgozott a vállalkozás fejlesztésén, természetes, hogy felkészüljön a vállalat átadására a következő generáció számára.

A WAMECH vállalat esetében az utódlási terv és ennek egymást követő szakaszai világosak voltak a családtagok és az alkalmazottak számára. A WAMECH vállalat alapítója azt a nézetet vallotta, hogy az utódnak nem szabad túl sokat várnia arra, hogy átvegye a vállalat vezetését. A doyen mindazonáltal elkötelezett abban, hogy a cégnél marad, mint az utódja mentora, aki szükség esetén támogatást és tanácsot tud nyújtani.

Mindazoknak, akik egy vállalat vezetését átadják a következő generációnak, értékelniük kell a fiatalságban rejlő lehetőséget és a következő generációtól származó új ötleteket. Másfelől viszont az utódnak a lehető legjobban fel kell használnia a doyen tapasztalatát. Az ilyen megoldás lehetővé teszi a doyen számára, hogy szükségesnek és hasznosnak érezze magát, és nem egyik napról a másikra kell elhagynia a vállalkozást. Így viszont az utód próbára teheti képességeit, kompetenciáit és potenciálját a tapasztalt doyen felügyelete alatt, aki segíthet az alapvető hibák elkerülésében.

A következő generáció igényeinek meghallgatására irányuló képesség nagyon jó eredményekre vezetett. A vállalat terjeszkedett és továbbra is a legkorszerűbb, részt vesz az iparágának innovatív megoldásainak fejlesztésében. Mindez megerősítette a vállalat piaci pozícióját.

A korai utódlás evolúció, nem revolúció. Az utódlási folyamatban résztvevő felek számára elegendő idő áll rendelkezésre a vállalat igényeihez való alkalmazkodáshoz. A folyamat kíméletes és nem jelent megrázkódtatást az alkalmazottak, a költségvetés vagy a vállalat egésze számára. A késői utódlás viszont nemkívánatos revolúcióhoz vezethet.

A vállalkozás tulajdonosai még mindig részt vesznek a családi vállalkozások ötletének fejlesztésével és promóciójával kapcsolatos tevékenységekben. Hozzáférnek a hasonló vállalkozásokat vezető más emberek tapasztalatához és örömmel osztják meg saját tapasztalatukat másokkal.

A korai utódlás az az irányvonal, melyet a családi vállalkozásoknak követniük kellene. Egy jól megtervezett utódlás kíméletes, zökkenőmentes folyamat lehet az összes érintett fél





s számára. Lehetőséget ad a doyen számára, hogy átadja tapasztalatát az utód számára, mely megvédi a vállalatot a felesleges kockázatoktól és megrázkódtatásoktól.





INSIST esettanulmány – Lengyelország: A WITEK KÖZPONT

Készítette: Anna Konopacka

Az esettanulmány egy, a kereskedelmi ágazatban működő családi vállalkozás történetét írja le. A vállalat bútorokat és háztartási kellékeket értékesít.

A vállalkozói szellem mindig is a család életvitelének része volt. A tulajdonosok szülei 1953-ban költöztek Krakkóba, és a város közelében kezdték el a gazdálkodási és termelési tevékenységet. Úgy gondolták, hogy mindenkinek magának kell gondoskodnia a megélhetésről, és a gyermekeiknek már kisgyermekkorukban megtanították a munka szellemiségét, bevonva őket a családi vállalkozásba.

A család doyenjeként Karolina a szülei által használt modellt alkalmazta a saját gyermekei felneveléséhez.

Karolina szülei a lányuknak és a fiuknak adták tovább a gazdaságukat és a vállalkozásukat. Karolina és a férje kaptak egy épületet, melyben elkezdték saját vállalkozásukat, a szüleitől függetlenül, akik a saját üzleti tevékenységeiket folytatták. Az első üzleti tevékenységük baromfitenyésztés volt, idővel azonban változott a piaci helyzet és az üzlet már nem volt jövedelmező.

Lengyelország 1990-ben kezdődő gazdasági átalakulása idején Karolina és a férje kereskedelmi vállalkozásba kezdtek. Egy kis üzlettel (20 m²) indultak Krakkó belvárosában, ahol porcelán- és üvegárut árultak. Az idő múlásával sikerült helyreállítaniuk Karolina szülei birtokának egy másik részét, mely lehetővé tette számukra, hogy bővítsék üzleti tevékenységüket. Az általuk értékesített cikkek iránti növekvő kereslet arra ösztönözte őket, hogy egyre több üzlethelyiséget béreljenek és a vállalkozásuk tovább nőtt.

Az üzleti fejlődés utolsó szakasza egy modern kiskereskedelmi központ építése volt Krakkó mellett, mely továbbra is növekszik és fejlődik. A vállalat fejlődése nem áll meg – az üzleti tevékenység továbbra is növekszik, és új beruházásokat terveznek, ideértve több tárolóhely építését, stb.

A társaság vagyona már korán felosztották Karolina és a gyermekei között. Ma már mindegyikük függetlenül vezeti a saját vállalkozását, különböző jogi személyek használatával.

A család doyenje valamint a lánya is önálló vállalkozó. A fia az általa alapított kereskedelmi jogi társaságokon keresztül vezeti vállalkozását.

Az üzleti tevékenység területei bizonyos mértékig fedik egymást, de általában ezek különböző ágazatokra fókuszálnak, és nem versenyeznek egymással.

A vállalkozás a kiskereskedelmi szektorban tevékenykedik, bútorokat értékesít. A vállalkozás jó hírnévnek örvend a piacon annak ellenére, hogy nem üzemeltet országos kiskereskedelmi láncot. A kiskereskedelmi láncolatú boltok, mint például az 'Agata' vagy a 'BRW' olcsóbb, gazdaságos termékeket kínálnak, míg a Karolina és gyermekei által üzemeltetett vállalkozások jó minőségű, egyedi termékeket árulnak, ami szokatlan a piacon, a kiváló minőségű szolgáltatást hangsúlyozva a prémium ügyfelek megszerzése érdekében.





Karolina a szülei filozófiájának alkalmazásával fejlesztette vállalkozását, miszerint mindenkinek magának kell biztosítania a megélhetését és meg kell tanulnia önállóan lenni. Ezért amikor a gyermekei felnőtté váltak és készen álltak elindítani a saját üzleti vállalkozásukat, felosztotta a vállalatot közöttük, eszközöket biztosítva számukra, hogy lehetővé tegye számukra a saját vállalkozásuk fejlesztését. Kezdetben a lánya vette át a játék és papíráru üzletágot, míg a fia a porcelán-, üvegáru és kiegészítőket vette át, rá pedig a háztartási cikkek kereskedelme maradt. 1996-ban bútorokat kezdtek árulni. Karolina lánya ekkor néhány üzlethelyiséget bérelt tőle, és szőnyeget kezdett értékesíteni. A gyerekek továbbra is az anyjuktól béreltek üzlethelyiséget, és az üzleti tevékenységük során az általuk megtermelt bevételből fizettek érte. Ennek, és a saját üzleti tevékenységében termelt jövedelemnek köszönhetően, Karolina ki tudta fizetni a kiskereskedelmi központ építésére felvett banki hiteleket.

Már a kezdetektől fogva feltételezhető volt, hogy a gyerekek aktívan részt fognak venni a szüleik üzleti tevékenységében, de törekedni fognak a saját önállóságuk kiépítésére.

A vállalkozás fejlődött az idők során, Karolina átadta a vagyona egy részét a gyermekeinek, akik ekkor a saját vállalkozásaikat építették ki. A fia még mindig a lakberendezési kiegészítők ágazatban tevékenykedik, és világítástechnikai eszközöket és kerámiaedényeket forgalmaz, míg a lánya a hotel szektorban vesz részt és sikeresen vezet egy, konferenciák helyszínéül szolgáló hotelt, miközben továbbra is értékesít szőnyeget, tapétákat, függönyöket és karnisokat, stb.

Minden családtag független, és gondoskodnia kell a saját vállalkozásáról. Karolina még számos ingatlana van, de elkészítette végrendeletét, melyben az utódaira hagyja az ingatlanait.

Karolina továbbra is aktívan részt vesz a vállalkozása tevékenységében. Jogutódai egyelőre nem akarják átvenni az ő részét a vállalatból (bútorok).

Véleménye szerint az utódlási folyamat nem jelent semmilyen pénzügyi vagy jogi kockázatot a vállalkozásra nézve, mivel már felosztotta a vállalatot az utódai között, lehetővé téve számukra, hogy kiépítsék a saját függetlenségüket és megfelelő tapasztalatot gyűjtsenek az üzleti tevékenységek vezetésével kapcsolatban.

A család minden tagja kidolgozta a saját vállalatvezetési stílusát. Karolina fia sokat utazott és sokat dolgozott külföldön. Ez lehetőséget nyújtott számára, hogy új vezetési módszereket tanuljon, melyeket most sikeresen alkalmaz a saját vállalkozásának vezetésében.

Karolina lánya az anyja által átadott értékek szerint folytatja üzleti tevékenységeit, amelyek magukban foglalják az alkalmazottairól való gondoskodást, a kínált szolgáltatások jó minőségének fenntartását, és olyan márka kiépítését, mely a vállalkozás vezetésében az ügyfelekkel való törődésen, tisztességen és megbízhatóságon alapul.

A következő négy évben a jelenleg Karolina által vezetett üzleti tevékenységeket át fogják venni a gyerekei. Arra az esetre, ha ez nem történik meg, Karolina a vagyonának és cégeinek öröklésével kapcsolatos összes kérdést elrendezte a végrendeletében, melyben meghatározza, hogy a vagyonát hogyan kell továbbadni az örököseinek.

Éppúgy mint a szülei, Karolina is mindig feltételezte, hogy a gyermekei a szülők vállalkozásában fognak tevékenykedni. Ebben a szellemben sikerült neki belenevelni a





vállalkozói kedvet a gyermekeibe és bevonni őket a vállalkozása fejlesztésébe, bátorítva őket, hogy belefogjanak a saját üzleti vállalkozásukba. A vállalkozása bizonyos részeinek továbbadása azt eredményezte, hogy az utódai tanulni tudtak a doyennek a vállalkozás körültekintő vezetésével kapcsolatos tapasztalataiból. és fokozatosan váltak önállóvá. A családtagok által vezetett vállalkozások jelenlegi pénzügyi helyzete és piaci pozíciója azt mutatja, hogy a család sikerrel járt és az általa alkalmazott üzemeltetési modell praktikusnak és hatékonynak bizonyult.

Karolina kész a tudásával, tapasztalatával és tanácsaival támogatni az utódait, miközben a vállalkozása egyes részeit már átadta nekik.

Részt vesz különböző közösségi és jótékonyági tevékenységekben valamint családi vállalkozások szövetségeiben, melyek lehetőséget biztosítanak a családi vállalkozások üzemeltetésével kapcsolatos tapasztalatok cseréjére. Szereti megosztani a vállalkozás vezetésével kapcsolatos tudását a fiatalabb generációkkal.

Következtetések

Kézzelfogható előnyöket eredményezhet a vállalkozás korai felosztása. Minden családtag részt vesz üzleti tevékenységben és annak fejlesztésében, alakítja annak potenciálját és kiépíti a piaci pozícióját.

A doyen, mivel korán felosztotta az ingatlanát és vagyonát a gyermekei között, támogatni tudta az utódait a tanácsaival és a tapasztalatával. Az utódok függetlensége lehetőséget adott nekik, hogy üzleti tapasztalatot szerezzenek és sikeresen vezessék a saját vállalkozásukat. Az ilyen modell garantálja, hogy egy családtag halála esetén a vállalkozás tekintetében nem lesz kockázat vagy meglepetés. Ezzel ellentétben áll azzal a helyzettel, ahol más családtagok, akik nem vettek részt az üzleti tevékenységben, nem képesek intézkedni és így idegenek tanácsaira kell hagyatkozniuk.

Karolina üzleti eredményei és közösségi részvétele számos díjat és elismerést hozott számára, mely segít a vállalat piaci helyzetének konszolidálásában is.

Amint mondja: „Elégedett vagyok az életemmel és nem akarok semmin sem változtatni benne. Mindig szerencsés voltam és sokkal jobb módú vagyok annál, mint amiről valaha is álmodtam.”



INSIST esettanulmány – Magyarország: Fein Családi Borászat Kft.

Készítette: Gubányi Mónika

A jelen esettanulmány egy, a magyar gazdaság kereskedelmi szektorában működő első generációs családi vállalkozáson alapul. A vállalat és a szereplők nevét a kérésükre megváltoztattuk. Az eset több kulcsfontosságú tanulási pontot mutat be:

- A család tudatos és szisztematikus növekedési stratégiája a nemzetközi minőségre, márkaépítésre és innovációra helyezi a hangsúlyt.
- Kiváló minőségű borklaszter létrehozása vállalati társadalmi felelősségvállalás révén
- A családi értékek fontossága
- A tudás generációk közötti átadásának informális és formális folyamata

Háttérinformációk

A családi vállalkozás fő tevékenysége kiváló minőségű vörösbor termelése és értékesítése. A Fein család többszázéves tapasztalattal rendelkezik a borkészítés terén (1758-). Az alapító-vezető, Fein Tamás a feleségével, Zsófiával kezdte a családi borászat fejlesztését, amikor 1990-ben, a rendszerváltás idején, megalapították a kereskedelmi és szolgáltató betéti társaságukat. Ebben az időben Ágnes gyermekgondozási szabadságon volt, és Tamás apja pedig nyugdíjas volt és tétlen. Az alapító-vezető azt akarta, hogy az apja aktív legyen és értelmes elfoglaltságot találjon. Ő finanszírozta a családi borászat üzemeltetését, és az apja és anyja vezették azt. Ebben az időszakban az alapító igazgató közgazdászként, vállalatvezetőként, banki ügyfélkapcsolati vezetőként dolgozott. 1998-ban a pár elhatározta, hogy fejleszti a pincét. 2002-ben megvettek 11 hektár földet és így a birtokuk 20 hektárra nőtt. A céget 2003 hivatalosan bejegyezték Fein családi Borászat Kft néven, 6 alkalmazottal. A vállalkozás mikrovállalkozás. 2005-ben nyerte le a gazdaság jelenlegi formáját. 2009-ben a család közel költözött a családi borászathoz a gazdaság vezetése érdekében. A családból kiválasztott utód az idősebb fiú. Tanulmányait borakadémiákon folytatta Németországban, Olaszországban és Franciaországban. A fiatalabb fiú orvos Münchenben. A családtagok együttműködnek a családi gazdaság napi működtetésében. Fein Tamás feladata a stratégia és a beruházások, az ültetvények felügyelete, borkóstolók tartása. Felesége, Zsófia felelős a borkészítésért, szüretért és az adminisztrációért. A jövőben az utód kétharmados tulajdonjoggal fog rendelkezni a cégben, és fokozatosan átveszi a szőlőtermelési és borkészítési feladatokat.

A vállalkozással és a családdal összefüggő célkitűzések és teljesítmények

A Fein Családi Borászat Kft családi vállalkozásként indult, és soha nem alkalmazott "kivülállókat" a vezetőségben. Tamás, a feleség Zsófia, és az utód osztotta meg a feladatokat a vezetőségben. A Fein házaspár intézi a családi borászat ügyeit, és az utód is szerepet játszik a stratégia irányvonalának meghatározásában. A helyi gazdaságra ugyanakkor a nemzetközi piacra összpontosítanak a növekvő kiváló minőségű termékekkel. A Fein házaspár idősebb fia erősen elkötelezetté vált a borászat iránt, és a jövőben szeretné azt átadni a gyermekének.



A vállalkozással és családdal kapcsolatos célkitűzések és teljesítmények nyilvánvalóan változó mértékben és változó időben esnek egye és kapcsolódnak össze a Fein Családi Borászat kft-ben. A párnak két fia van. A fiatalabb fiú orvos lett és jelenleg Münchenben dolgozik. Az idősebb fiú borakadémiákon tanult és kezdetben a családi vállalkozáson kívül szerzett munkatapasztalatot. Kamaszkorától kezdve érdeklő a borászatban. Gyermekkorában Károly nem töltötte az iskolai szüneteket és hétvégeket a borászatban, de a középiskolás éve alatt kisegített és megismerte a vállalkozást. Az egyetem elvégzése után Károly visszatért a családi borászatba, és különböző szerepeket vállalt, nem csupán formális módon, hanem informális környezetben is tanult a tapasztalatokon keresztül. A formális tanulás lényeges az utód számára. Az idei év tavaszán a szalmi tanulmányi időszakot Ausztráliában töltötte. Az utód most szeretné megismerni a nemzetközi szabványok követelményeit és az alapító-vezető kiváló minőségű botklaszter létrehozásán dolgozik.

A Fein házaspár azt tervezi, hogy megosztja a tulajdonjogot a fiai között. A vállalkozás növekedését, a pénzügyi biztonságot és a vezetői feladatokat figyelembe véve az utód fogja megkapni a tulajdonjog kétharmadát. Zsófia, a feleség fokozatosan át fogja adni az adminisztrációt az utódnak, és az utód azt tervezi, hogy megszerzi az MBA diplomát és képzéseken is részt vesz.

Utódlási folyamat

Az utódlási folyamat komplex és időigényes ebben a családi vállalkozásban, attól kezdve, hogy a Tamás apja iránt érzett felelősség volt a kulcsfontosságú esemény a családi borászat fejlesztése terén. Tamás apja befolyásos ember volt a szocializmusban, és Tamásnak meg kellett küzdenie a függetlenségéért az ifjú éveiben.

2003 óta a Fein házaspár a vállalkozás tulajdonosa és vezetője, és az utód 2006 óta dolgozik a vállalkozásban. A tulajdonjog és a vezetés átadása van napirenden a Fein borászatban, és ez a korai szakaszban van.

Az utódlási folyamat első szakasza a családi értékrendszer átadása, mint például a múlt és a hagyományok tisztelete, értékteremtés, önmegvalósítás. Mivel az utód erősen kötődik az apjához és anyjához, ezekkel az értékekkel a vállalkozás iránti érzelmi elkötelezettséget lehet fejleszteni. Így a családi borászatba való belépés előtt az utód a vállalkozás létét a szüleinek a vállalkozáshoz fűződő kapcsolatán keresztül látta. A második szakaszban a kezdeti belépéskor az utód kapcsolatba került a családi borászattal mielőtt elkezdte borkészítési tanulmányait és Zsófia ismertette az utóddal a családi gazdaságban történő munkavállalás előnyeit. Ugyanakkor a családi kohéziós erő nem rugalmatlan. Az utódnak az volt az ambíciója, hogy külföldön tanuljon, és nemzetközi tapasztalatot szerezzen. A harmadik szakaszban a vezetői funkció kezdeti erőltetése előrehaladt: az utód belépett a vállaltban részmunkaidős állásba 2006-ban. Korábban az utódnak volt alternatív karrier lehetősége a családi borászaton kívül, de az utód tisztában van azzal, hogy csak a családi borászatban tudja megvalósítani elképzeléseit és terveit. Ezt a nemzetközi perspektívát támogatja az alapító-vezető. "A családtagoknak közös stratégiai célkitűzései vannak."

Az alapító-vezető azt tervezi, hogy az utód mellett dolgozik a cégben addig, amíg jó fizikai egészségnek örvend, és matriarchális vezetést szeretne paternalista kapcsolat helyett. Az alapító-vezető nem szeretne visszalépni a vállalkozás napi stratégiai vezetésétől. A





tulajdonjog átadása után a feleség, Zsófia is szeretné felügyelni a pénzügyeket. Zsófia kulcsszerepet játszik a családi borászatban. A rendszerváltás után ő segítette a vállalkozás működésének jogi formáját kialakítani. Borgyártó technikusai képzettséget szerzett és más borkészítőktől kapott tanácsokat. Az utód Zsófiától fogja tanulni a vállalkozás vezetését és vállalat-gazdaságtant. Az utód az anyjától tanul áldozathozatalt, akaratot, ellenőrzést, hatékonyságot, és az apjától pedig a szociális kompetenciákat, magabiztosságot, kommunikációt. Az utód a generációs átadást organikus folyamatnak tekinti.





INSIST esettanulmány – Magyarország: BI-KA Logisztika Kft.

Készítette: Kiss Ágnes

Ez az esettanulmány egy, a magyar gazdaság szállítmányozási és fuvarozási ágazatában működő első generációs családi vállalkozást mutat be. Az eset több kulcsfontosságú tanulási pontot mutat be:

- Az alapítónak kellő időben el kell kezdenie az utódlás gondolatával foglalkozni. Nem elég a megfelelő utódot megtalálni, szükség van a nyugdíjba vonult családtagok irányváltására.
- A gyerekeknek nem feltétlenül kell átvenni a vállalkozást. Külső tanácsadók és generációk közötti vezetők segíthetnek az utódlási kihívás megoldásában.
- A bizalom kulcsfontosságú tényező az utódlásban, és ennek sok rétege van. A jövőbeni növekedés érdekében az utódnak meg kell tartania a családi értékeket, de új dinamikát is be kell hoznia.
- A pénzügyi célkitűzések és negyedéves megbeszéléseken kívül a vezetőknek és alapítóknak rendszeresen találkozniuk kell a vezetői döntések félreértelmezésének és félreértésének elkerülése érdekében.

Háttérinformációk

1991-ben, a diploma megszerzése után Karmazin György szállítmányozóként kezdett dolgozni egy mezőgazdasági kereskedelmi vállalatnál. A nagyon egyenes és lelkiismeretes György nem tudta követni, tisztelni a szerencsejátékos tulajdonos-vezetőt, és nem tudott tanulni sem tőle, de legalább szabadságot kapott a munkájában. Megállapította, hogy az iparágban a legtöbb üzleti partnere korábban osztálytársa volt. Észrevette, hogy rendelkezik a kapcsolatokkal és a tudással is, és így megpróbálhatja elindítani a saját vállalkozását a logisztika területén. A BI-KA Logisztikát 1991-ben alapították magyar magánszemélyek, a Bíró és Karmazin család (Karmazin György és felesége szülei) Szolnokon, egy kisvárosban Magyarország vidéki területén. 2008-ban a családi vállalkozás jogi formája korlátlan felelősségről korlátolt felelősségre változott. A kicsi, családi tulajdonú cég az egyik regionális vezető vállalattá vált a szállítmányozás és logisztika terén. Jelenleg a BI-KA Logisztika belföldi és nemzetközi szállítmányozási és i szolgáltatásokat nyújt közel 30 országban. A vállalat folyamatosan növekszik, a 2013-as üzleti évet 16 millió euró forgalommal zárta, ami 20,7%-os növekedést jelent az előző üzleti évhez képest. 2014-ben 12%-kal tudták növelni a forgalmukat annak ellenére, hogy a fő partnere jelentősen csökkentette a megrendeléseket. A következő évre ambíciózus célkitűzései vannak a nyereségesség növelése érdekében. A BI-KA Logisztika azt tervezi, hogy 2015-ben megduplázza a járműparkját, és jobban koncentrál a szállítmányozásra. Jelenleg a magánvállalat 100%-a Dr. Karmazin György, a vállalkozás társalapítója és korábbi ügyvezető igazgatója tulajdonában van. Bár megtartotta a tulajdonjogot, 2012-ben teljes mértékben átadta a vállalat vezetését az utódnak. Az utód nem családtag és nem is külső vezető. Szécsi Gabriella 10 évet töltött különböző pozíciókban a BI-KA vállalatban, mielőtt György megkérte, hogy vegye át a vállalat vezetését. György nem akarta akadályozni a vállalat fejlődését, ezért úgy döntött, hogy kellő időben átadja a vállalat vezetését egy lelkes





és ambiciózus fiatal vezetők. Gabriellának most megvan az esélye arra, hogy új növekedési pályára állítsa a vállalatot.

A vállalkozással és a családdal összefüggő célkitűzések és teljesítmények

György hisz az ügyfélközpontú gondolkodásban, a teljesítményalapú értékelésben, és a kiváló minőségű munkában az üzleti életben. Elkötelezett az élethosszig tartó tanulás mellett, hisz a csapatmunkában, a hosszú távú gondolkodásban és tervezésben. Számára az alapvető emberi értékek a nyitottság, tanulás, fejlődés igénye, tisztelet és alázat, mások elfogadása, és a materialista világon kívül, hogyan kell adni. *„Most már képes vagyok adni, de ennek érdekében olyan vezetői csapatra van szükségem, aki működteti a rendszert. Ha a vállalatot helyesen működtetik, képes vagyok ezt az életet az értékek mentén élni.”* György és a felesége Anita megpróbálják a fontos értékeket átadni gyermekeiknek, mint például a munka iránti alázat és a munka tisztelete. Mindketten a BI-KA-ban dolgoztak a nyári szünetek alatt. A jövő nyitott, a szülők azt akarják, hogy gyermekeik a saját életcéljukat valósítsák meg. Ha úgy döntenek, hogy folytatják a családi vállalkozást, erre több lehetőség van, azonban magas minőségi követelményeknek kell megfelelniük és bizonyítaniuk kell a vezetői és szakmai képességeiket is. Anita mindig biztosította az erős családi háttérrel György számára, aki így a vállalkozásra tudott koncentrálni. A vállalat igazgatóhelyetteseként Anita részt vesz a társadalmi rendezvényeken és gondoskodik a jó kollegiális kapcsolatokról. A családnak jó a hírneve a helyi közösségben, és gyakran vesznek részt jótékonyági tevékenységekben. A család elégedett lenne, ha a vállalat fenntartható módon biztosítani tudná a megélhetésüket és fenn tudná tartani a folyamatos fejlődést és növekedést. Magasak az elvárások, de az új vezető rendelkezik a megfelelő képességekkel és ambícióval, hogy meghaladja a terveket. Az új stratégia terveket tartalmaz a külföldi megjelenésre vonatkozóan, mivel a legnagyobb ügyfelei más jelezték erre vonatkozó igényüket. Egy másik cél az, hogy elérjék az 1. számú pozíciót a régióban. A nyereségesség és értékesítés növelését is tervezik, ezért a járműparkba történő beruházást erre az évre ütemezik.

Utódlási folyamat

2013 elején György törvényesen átadta a vezetői szerepet Szécsi Gabriellának, a vállalat megbízható, bevált alkalmazottjának. Gabriella 2002-ben lépett be a BI-KA Logisztikába, ahol fokozatosan lépett előre a pályáján, szállítmányozóként kezdett. Tehetséges volt és lelkesen tanult, és vezetői kompetenciákkal is rendelkezett. György és a felesége teljes mértékben megbíztak benne. 2005-től üzemeltetési igazgatóként dolgozott a vállalatnál György mellett, aki abban az időben a stratégiai vezető volt. 2010 és 2012 között a két éves gyermekgondozási szabadsága alatt Gabriella sok időt fordított az önképzésre, letett egy nyelvizsgát és elvégzett egy vezetői MBA képzést. A kétéves szabadság alatt György beszélgetett Gabriellával a lehetséges utódlásról. Először Györgynek más középtávú utódlási tervei voltak, mint például az, hogy néhány évre felajánlja a 33 éves Gabriellának a Divízió Igazgatói pozíciót, de nem volt szükség halogatásra. 2013 januárjától Gabriella az ügyvezető igazgató és a cég képviselője, és György visszalépett a tulajdonosi pozícióba, stratégiai tanácsadóként szerepel. Bár a szerepek még fejlődnek és konfliktusok adódhatnak, Gabriella úgy gondolja, hogy az utódlás még mindig egy folyamatban lévő folyamat. György szerint ez már lezárult. Egy rendezett tulajdonos kontra vezetői szerepben





a döntéshozatali és a felelősségi körök egyértelműen meg vannak határozva. György és Gabriella még nem tisztázta egyértelműen ezeket a pontokat, így rugalmasságra van szükség az ilyen helyzetek kezelésében. A negyedéves jelentéseken kívül meg kell határozniuk az informális megbeszélések gyakoriságát, ahol Gabriella tájékoztathatja Györgyöt a legújabb fejleményekről. Meg kell határozniuk a tulajdonosok bevonását is a döntéshozatalba. György számára az a legnehezebb, hogy ne szóljon közbe, amikor valamit másképp csinálna. György napról napra egyre növekvő hatalmat ad Gabriellának és tényleg visszalép a napi üzleti tevékenységtől. Ha megnézzük az új szerepek külső és belső elfogadását, az üzleti partnerek félelően belül hozzászórtak a változásokhoz. A fiatal alkalmazottak is könnyen el tudták fogadni a változásokat, és az idősebb kollégák is, de azok számára, akik 10-20 évet töltöttek a vállalatnál, időbe telik, amíg megszokják az új helyzetet. „Kérdés, hogy a BI-KA vagy György felé elkötelezettek, ami az utódlás nehéz része” - mondja György. Néha panaszkodnak a számukra idegen új kultúráról. Több időre van szükségük, hogy alkalmazkodjanak a változásokhoz. Külső megfigyelők elismerik mindkettőjüket. Számos díjat nyertek, Az év vállalkozója 2009-ben (György), Az év fiatal menedzsere 2014-ben (Gabriella). A vállalat elnyerte a Magyar Gazdaságért Díjat, a Legjobb Női Munkahely díjat, az Üzleti Etikai Díjat, stb. az előző években. György mottója, hogy “ha nem növekszik, akkor csökken”. 5 kulcs teljesítménymutatót (KPI) határozott meg, melyet Gabriellának negyedévente el kell érni: Az 5 kritérium a következő: 1. növekvő bevétel 2. növekvő eredmények 3. növekvő nyereségesség 4. ne csökkenjen az ügyfél elégedettségben 5. ne csökkenjen az alkalmazotti elégedettség. Az utóbbi két évben még meg is haladta ezeket az ambiciózus elvárásokat. A 2013-as üzleti évben a jövedelem 20%-kal, az üzleti eredmény pedig 56%-kal javult.



INSIST esettanulmány – Magyarország: MINŐSÉGI HÚS Kft.

Készítette: Szentes Ibolya

Ez az esettanulmány egy, a magyar élelmiszer-feldolgozó iparban működő második generációs családi vállalkozás történetén alapul. A vállalat és az esettanulmányban szereplők nevét kérésükre megváltoztattuk. Az eset több kulcsfontosságú tanulási pontot mutat be:

- Családi vállalkozás alapítása és vezetése a család és tagjai megélhetésének biztosítása érdekében.
- A vezetőségi utódlás gyakran hosszú tanulási folyamat, amely gyermekkorban kezdődik és az alapítók szakmai tudásán és tapasztalatán alapul.
- Karizmatikus tulajdonos-alapító nyugdíjba vonulása bonyolult, és hatása több generáción keresztül fennállhat.
- A családi szolidaritás és támogatás megjelenik a vállalkozás vezetői gyakorlatában és segít a kritikus periódusok túlélésében.

Háttérinformációk

A vállalatot 1992-ben alapították, és az apa szakmai tudásából és kapcsolataiból épült fel. Az alapítók, Károly és a felesége munkanélküliek lettek a 90-es évek elején a gazdaszövetkezet felbomlása miatt. Megtakarításaikat az új vállalkozás létrehozására használták. A vállalat fő üzletágai a húsfeldolgozás és tartósítás. A szülők a vállalat 50-50%-át birtokolják.

Az idősebb Károly átadta tapasztalatát a feleségének, aki segített neki a vállalkozás vezetésében. Folyamatosan újra befektették a nettó nyereséget és időtől időre lecserélték az elavult, leírt eszközöket. Így a vállalat képes volt fejlődni. Az állandó növekedésnek köszönhetően biztonságos foglalkoztatottságot biztosít számos, a térségben élő embernek.

2004-ben az EU csatlakozás kötelezővé tette a vágóhídi és a húsfeldolgozási tevékenységek térbeli szétválasztását. Egy modern vágóhidat építettek zöldmezős beruházásként, és növelték a húsfeldolgozó üzem kapacitását is. Azokban az időkben a beruházási hitel súlyosan terhelte a cég eszközeit, bevételeit és a család vagyonát is. A kapacitás növelésével párhuzamosan új hentesboltot is nyitottak és növelték az alkalmazottak számát. Ma már a cég birtokában van egy modern vágóhíd, egy húsfeldolgozó üzem, két kiskereskedelmi bolt, öt kamion és négy busz. Állóeszközei értéke meghaladta a 290 millió forintot és az éves árbevétele elérte az 1 milliárd forintot.

Az alapítók úgy döntöttek, hogy átadják a vállalkozás vezetését a két fiuknak, Lászlónak és az ifjabb Károlynak. Az anya nyugdíjba vonult, de ha szükséges még mindig kisegít. Az apa számára azonban nehéz elszakadni a vállalkozástól, és a mai napig is részt vesz a napi operatív irányításban.

A vállalkozással és a családdal összefüggő célkitűzések és teljesítmények

Az alapító, Károly létrehozta a családi vállalkozást, hogy jövedelmet biztosítson a családjának, de megvalósította azt az álmát is, hogy függetlenné váljon másoktól. Akkoriban Magyarország bizonytalan gazdasági és társadalmi környezetének kihívásaival szembesülve sok ember, mint házaspár fedezte fel az üzleti lehetőségeket, mint például az esettanulmányban szereplő házaspár is. Az alapítók biztos megélhetést láttak a család számára az általuk alapított vállalkozásban. Ezt igazolta a cég hosszú távú túlélése. Így a vállalkozás és a család célkitűzései megvalósultak.

A változásokhoz való alkalmazkodás szükségessége inkább javította, mintsem akadályozta a vállalat fejlődését. Ez az apa erős személyiségének, a családon belüli szoros kötelékeknek, a szülők erkölcsi értékeinek és konfliktuskezelési gyakorlatának köszönhető. úgy tűnik, hogy az utódlási folyamat megőrzi a családi kapcsolatokat, az egymástól átvett és a saját családjaira alkalmazott gondosságot, mind a munkahelyen mind pedig otthon.

A család életébe beszivárgott a családi vállalkozás vezetése, úgyszólván ezzel keltek, ezzel feküdtek. A két fiú már gyermekkorától fogva osztozott a vállalkozói lét sikereiben és bukásaiban. Megtapasztalták azt is, hogy mit jelent az, amikor az összefogás, egymás segítése révén sikerül megoldani egy nehéz helyzetet. Ezeket nem lehet iskolában vagy egy másik munkahelyen megtanulni, ezek szinte teljes mértékben a családi vállalkozás vezetésére korlátozódnak.

Utódlási folyamat

Ebben az esettanulmányban a két utód már kezdettől fogva be volt vonva a vállalt munkájába. ma már mindketten vezetőként dolgoznak a vállalatnál, a munka és a felelősség egyenlő megosztásával.

A két fiú különböző módon csatlakozott a céghez, a motivációjuk is különböző volt. A kezdetek mindkettőjük számára egyforma volt, gyerekként megismerték a kereskedelem szépségeit és nehézségeit, melybe az apjuk vezette be őket.

Az idősebb, László először az építőipart választotta hivatásként, és talált is munkát. Az állami tulajdonú vállalatokat azonban bezárták, kevés munkalehetőség volt, és a családalapítás igénye visszaterelte az apja vállalkozásába. Sok mélyreható szakmai ismeretet tanult az anyjától és a cég öreg alkalmazottaitól. Először a hentesüzletben dolgozott, később megismerkedett a húsfeldolgozó üzem munkafolyamataival.

Ezzel szemben a fiatalabb fiú erre a hivatásra készült gyermekkorától, az nyári szüneteket az apjával töltötte a vágóhídon és később megszerezte a szükséges szakmai képezést. A vágóhídon kezdett dolgozni a családi vállalkozásban, azután megtanulta hogyan ápolja a kapcsolatot az ügyfelek és szállítókkal. Az ő feladat lett a partneri hálózat kiépítése és a logisztika megszervezése a vállalat számára.

Az apa 2003-ban kinevezte a két fiát ügyvezető igazgatónak és megosztotta a felelősségi köröket. ma már mind a ketten önállóan járnak el a pozíciójukban és vezetik a vállalatot.

A vezetési feladatok átadását azonban nem követte eddig a vállalat tulajdonjogának átadása. A két alapító tag még mindig egyenlő részben tulajdonosa a vállalatnak. Feltett szándékuk, hogy ez halálukig így is marad.



	Erasmus+	 TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY
<p>A projektet az Európai Bizottság támogatta. A kiadványban (közleményben) megjelentek nem szükségszerűen tükrözik az Európai Bizottság nézeteit.</p>		