CONCORDE MB PARTNERS | IMAP

AZ ERŐS CSALÁDI VÁLLALATOK ISMÉRVEI
A CÉG „KISZERELÉSE”: MI A CÉL ÉS HOGYAN?
CSALÁDI CÉGEK ÉS IRÁNYÍTÁSUK MA ÉS HOLNAP
A BIZALMI VAGYONKEZELÉS FOGALMA ÉS SZABÁLYOZÁSI KARAKTERE
MIT TEHETÜNK VAGYONUNK MEGŐRZÉSÉÉRT?
AZ „EGYKEZEZÉS” VESZÉLYEI
VAGYONTERVEZÉS VAGY FEDEZETELVONÁS?
EGY BRIT TULAJDONOS HAZAI KISZÁLLÁSA
AZ ÖNJÁRÓ VÁLLALKOZÁS
HIÁNYPÓTLÓ FINANSZÍROZÁSI MEGOLDÁS
A HŰTLEN FIATAL GENERÁCIÓ

cégérték

15. ÉVFOLYAM 102. SZÁM
2020. JANUÁR–FEBRUÁR

© CÉGÉRTÉK CÉGELADÁSI, -ÉRTÉKELÉSI, -FELVÁSÁRLÁSI ÉS TŐKEBEFEKTETÉSI MAGAZIN VÁLLALKOZÓKNAK ÉS CÉGBEFEKTETŐKNEK.
FELELŐS KIADÓ: CONCORDE MB PARTNERS KFT.
POSTACÍM: 1051 BUDAPEST, JÓZSEF ATTILA UTCA 1.
TELEFON: 06 1 336 2010 | E-MAIL: CEGERTEK@CMBP.HU

CSALÁDI CÉGEK ÉS IRÁNYÍTÁSUK MA ÉS HOLNAP

2020. ÁPRILIS 27. DUNA PALOTA

MAGYAR VÁLLALATOK 2030 KONFERENCIA

ÚT A DÖNTŐBE – MÁS ORSZÁGOK HOL TARTANAK?

- Hazai és nemzetközi vállalkozók és sikereik bemutatása
- Hogyan legyünk nemzetközileg releváns szereplők? – *panelbeszélgetés*
- Specifikus tudások (know-how, technológia, termék) kialakítása és gondozása – *panelbeszélgetés*
- Mi a titkos gazdaságpolitikai szósz a periférián születő cégek piackonform előtérbe helyezésére? – *panelbeszélgetés*

További információ: **www.magyarvallalatok2030.hu**
Jelentkezés: **info@magyarvallalatok2030.hu**

ERSTE Bank · Magyar Nemzeti Bank · MBP Concorde MB Partners | IMAP · MGYOSZ Business Hungary · Budapesti Értéktőzsde BÉT · HIVENTURES az MFB csoport tagja

KEDVES OLVASÓNK!

Cégérték kiadványunk a 2020-as évet az *Egon Zehnder*, a globális leadership tanácsadó budapesti irodájával és egy sor más piaci szereplővel együttműködésben ezzel a speciális, tematikus számmal indítja, mely a cégek kiszerelésének, azaz szervezeti és működési strukturálásának hogyanját és mikéntjét mutatja be részletesen. A közös erőfeszítésben elkészült anyag az eddigi leghosszabb Cégérték-számot eredményezte – reméljük, hogy olvasóink érdeklődéssel fogják forgatni, és praktikus, azonnal használható tanácsokat találnak benne cégük értékteremtő meg-, újra- és átszervezéséhez.

A *portfolio.hu* nemrégen egy cikkben elemezte a cégek időbeli túlélését. Ahogy írják, a vonatkozó felmérések közös megállapítása az, hogy amennyiben egy cég már több mint 200 éve folyamatosan működik, azt tényleg kivételesen réginek tekinthetjük (nem számítva az egyházi és állami intézményeket persze). Nos, nincsenek is túl sokan jelen ennyire régóta az üzleti világban. A németeknél például összesen 837 ilyen cégről lehet tudni, a franciáknál pedig mindössze 196-ról. Érdekes módon Japán ezen a téren kirívónak számít: a szigetországban kicsit több mint 3000 olyan vállalkozás van, amely már legalább kétszáz éve folyamatosan működik. De a japánok még egy másik szempontból is lekörözik a többi országot: náluk van ugyanis az a cég, amely a világrekordot tartja a leghosszabb folyamatos működésben – a cég Krisztus után 578-ban indult, és azóta is folyamatosan működik.
A 2020. április 27-i *Magyar vállalatok 2030* konferenciára készülvén a finn ötszáz legnagyobb árbevételű cég elemzése közben találtunk egy olyan vállalkozást, a *Fiskars*t, amelyet az 1600-as években alapítottak, és azóta is prosperál, de tíz fölött van a listában az olyan helyi tulajdonban lévő cégek száma, melyeket legalább száz éve alapítottak.

A magyar vállalatok jelentős része jut épp napjainkban, vagy legkésőbb pár éven belül abba a helyzetbe, hogy el kell döntenie, hogyan tovább. A jelenleg működő rendszer, melyben az alapító, a tulajdonos és az ügyvezető szerepében ugyanazon személy működik, nem fenntartható; a cég vagy az alapító tulajdonostól független lábra áll, vagy eladásra kell, hogy kerüljön, vagy eltűnik a gazdaságtörténelem süllyesztőjében.

A CMBP-ben régóta dolgozunk azon, hogy a magyar cégek erre a kérdésre a lehető legjobban fel tudjanak készülni. Beszélünk a cégek kiszerelésének szükségességéről – és az ehhez szükséges lépéseket, bár több forrásból is leszűrtük, leginkább autentikusan az *Egon Zehnder* és a *Harvard Business School* által a 90-es években készített, a *Cadbury* csaknem 150 éves „kiszerelési" folyamatát bemutató esettanulmányában találtuk meg. Ez az anyag mostanáig nem volt elérhető magyar nyelven – a Cégérték mostani számában az Egon Zehnder budapesti irodájával együttműködésben arra vállalkoztunk, hogy ezt lefordítsuk, frissítsük, és a céggel együtt, illetve más együttműködő partnereinkkel közösen az esettanulmányt támogató cikkekkel együtt kiadjuk.

Az esettanulmány viszonylag régi. A Cadbury mint családi cég azóta felvásárlás áldozata lett, tehát nem működik. Mi azonban azt gondoljuk, hogy ettől függetlenül az a folyamat, mely során a csokoládégyártó egy kis angol helyi vállalkozásból egy nemzetközileg ismert és globálisan elérhető termékekkel családi kézben lévő vállalkozássá vált, függetlenül az esettanulmány írásának évétől és a cég későbbi történetétől, jó példaként szolgálhat egy sor hazai cég számára.

A Cégérték jelenlegi számában az esettanulmányon és az azt értelmező, CMBP-s és Egon Zehnder-es cikkeken kívül megjelennek más partnercégeink írásai is. Elsőként ebben a számban szerepelnek új partnerünknek, a *Primus Trust Bizalmi Vagyonkezelő* munkatársainak sorozatindító gondolatai, melyben a bizalmi vagyonkezelést, mint a cégek tulajdonosi strukturálási lehetőségét tárgyalják.
A *Jalsovszky Ügyvédi Iroda* írása a cégcsoportok vagyonkivonással járó, legális kialakítását veti össze a tiltott fedezetelvonással. Reméljük, sikerült tartalmassá tenni a számot, és haszonnal olvassák a Cégérték olvasói!

OSZABÓ ORSOLYA
EGON ZEHNDER BUDAPEST

SZENDRŐI GÁBOR
PARTNER
CONCORDE MB PARTNERS
GABOR.SZENDROI@CMBP.HU

AZ ERŐS CSALÁDI VÁLLALATOK ISMÉRVEI

MANAPSÁG MAGYARORSZÁGON KOMOLY KÉRDÉS A CSALÁDI VÁLLALATOK ÁTÖRÖKÍTÉSE. CIKKÜNKBEN AZ EZZEL KAPCSOLATOS TUDNIVALÓKAT FOGLALJUK ÖSSZE, A HARVARD BUSINESS REVIEW RELEVÁNS CIKKEI ÉS SAJÁT KOLLÉGÁINK NEMZETKÖZI TAPASZTALATAI ALAPJÁN.

A családi vállalatok gazdaságban betöltött jelentőségét számos kutatás megerősítette. Azt is tudjuk, hogy sikerük kulcsa négy tényezőben rejlik:

I. Korszerű vállalatirányítási modellt követnek.
II. Nagy hangsúlyt helyeznek mind a családtagok, mind pedig a „külső" tehetségek azonosítására és fejlesztésére.
III. Az utódlást szisztematikusan és fegyelmezetten közelítik meg.
IV. Képesek megőrizni a család fajsúlyát.

A család hordereje

Az elmúlt évtizedben komolyan foglalkoztunk mind a négy sikertényezővel, azonban a legnehezebben megragadhatónak a család szerepe tűnt. Eredetileg azt gondoltuk, hogy ezt úgy lehet leginkább megőrizni, ha legalább egy vagy akár két-három családtag is jelentős szerepet vállal a cég életében. A téma azonban ennél összetettebbnek bizonyult. Hogy alaposan a mélyére ássunk, a *Family Business Network International*-lel (FBNI) közösen felmérést indítottunk bő három éve, kizárólag a család súlyának részletes megértését állítva annak középpontjába. Huszonnyolc sikeres családi vállalat ötven vezetőjével beszéltünk személyesen, majd a világ minden tájáról további négyezer FBNI-tag töltötte ki a kérdőívünket. Az eredmények hat összetevőt tártak fel, amelyek közül mindegyik hozzájárul a család fajsúlyának sikeres fenntartásához.

1. Értékrend

Mindenekelőtt elengedhetetlen, hogy a család kiforrott értékrendszerrel rendelkezzen, amely a családtagokat összeköti, illetve az üzleti szereplőkkel és a közösségekkel való kapcsolatok alapjául szolgál. Ez biztosítja a szervezet erkölcsi bázisát, amely iránytűként szolgál olyankor, amikor nehéz döntéseket kell meghozni, illetve kihívásokkal kerülünk szembe. Arról nem is beszélve, hogy ez jelentősen megkülönböztetheti a céget a versenytársaitól, komoly előnyt biztosítva vállalatunknak.

2. Jövőkép

Egy körülhatárolt és következetesen kommunikált jövőkép a cég minden tevékenységét képes összehangolni. A jelen üzleti környezetben, amikor a kiszámíthatatlanság és komplexitás megnehezíti a tervezést, különösen fontos a hosszú távú vízió. A hosszú távú gondolkodás és a tiszta célok azonban segítenek a megfelelő prioritásokat felállítani, és az üzleti környezet útvesztőjében eligazodni.

3. Jelenlét
A család és családtagok üzletmenetben és döntéshozatalban való részvételét fontos meghatározni, és ennek megfelelően megszervezni az információáramlást. Fontos, hogy a saját feladatköre ellátásához mindenki rendelkezzen a szükséges információval, és az üzletben pozitív jelenléttel bírjon.

4. Összetartás és interakció
A családnak demonstrálnia kell, hogy tagjai összetartanak, tisztelik, támogatják, és kölcsönösen megértik egymást. Ennek feltétele, hogy a kényes témák és az új ötletek megvitatására legyen lehetőségük. Tapasztalatunk szerint a család alkalmazkodó- és megújulási képességét a megfelelő kommunikáció nagymértékben meghatározza.

5. Megfelelő családi irányítás
A sikeres vállalatok esetében a család előre lefektetett és bizonyítottan hatékony elvek mentén hozza meg döntéseit. A döntési jogkörök pontos meghatározása és következetes betartása a konfliktusok elkerülésének leghatékonyabb módja, de a professzionális működéshez is elkerülhetetlen. Ez pedig egyértelműen meghatározza, hogy a legjobb szakemberek vonzónak találják-e vállalkozásunkat.

6. Vezetési elvek és szerepkörök
Végül, de nem utolsósorban fontos ismérv, hogy egy sikeres vállalatban a szerepkörök és a vezetési irányelvek lefektetésre kerülnek, és ezek egyértelműek mindenki számára, legyen az teljes munkaidőben dolgozó kolléga vagy igazgatósági tag, esetleg más formában közreműködő döntéshozó.

A fenti hat tényező és egy-egy vállalat pénzügyi sikere között erős összefüggést találtunk. Fontos azonban hozzátenni, hogy a nagy, 500 millió dollár feletti éves árbevétellel rendelkező családi tulajdonban lévő cégek esetében is közel 40 százalékuk legalább három tényezőn alulteljesít a hatból.

Mit tehetünk annak érdekében, hogy egészségesen és fenntarthatóan működjünk és fejlődjünk tovább? Mindenekelőtt érdemes alaposan megvizsgálnunk, hogy hol áll ma vállalatunk a hat dimenzió mentén, és ott, ahol kiigazítás szükséges, megtenni a szükséges lépéseket a cég megerősítésére. Például az értékrendszer kikristályosításához az értékek feltárása, megnevezése, integrálása és az üzleti stratégiához kapcsolása az út. A jövőkép megerősítése lehetséges a szervezeti célok és egyéni célkitűzések újragondolásával, ezeknek a hosszú távú vízió tükrében való újradefiniálásával. Jó példa erre a *Henkel*, Németország legnagyobb, a tőzsdén is jelen lévő, de többségében száz családtag tulajdonában lévő cége. Az 1876-ban alapított vállalat ma húszmilliárd eurós árbevételt és 53 ezer munkavállalót tudhat magáénak. A száz családtag rendkívül jól szervezetten működik, és egységes álláspontot képvisel a cég jövőjével, valamint a család cég életében betöltött szerepével kapcsolatban.

Ha az összetartásra gondolunk, a megfelelő információcserén van a hangsúly. A rendszeres formális találkozások, a hatékony információmegosztás és a professzionális konfliktuskezelés kiépíthető minden vállalatnál. A dán LEGO-nál, amely ma a harmadik generáció irányítása alatt áll (4.8 milliárd euró árbevétel és 15 ezer munkavállaló), a családtagok "felosztották" egymás között az üzleti területeket. Egy ilyen alapokon nyugvó működéshez persze egymás tisztelete és támogatása szükséges, valamint folyamatos törekvés arra, hogy közös elképzelések mentén működjön a cégcsoport.

A megfelelő szintű jelenlét és befolyás kialakításánál fontos képviselni, hogy nemcsak az érdeklődés, hanem a hozzáértés is nélkülözhetetlen. Jó gyakorlat, ha ugyanazok az elvárások érvényesülnek a család tagjaira, mint a nem családtagokra, ha előmenetelről van szó. A vállalatirányítási elvek kialakításakor pedig az adott iparág jellemzőit is fontos figyelembe venni, és az adott szegmensben legsikeresebb cégek legjobb gyakorlatait ismerni, illetve adaptálni. A vezetési irányelvek sajátossága, hogy folyamatosan, a korszellemmel együtt alakulnak. Bár mindig vannak „divatirányzatok" is, amelyek gyorsan lecsengenek, a vezetési megközelítés proaktív, de kritikus felülvizsgálata és kiigazítása elengedhetetlen a versenyképesség megőrzéséhez. Gondoljunk csak arra, hogy mennyire más vezetési stílust várnak el a huszonéves kollégák a náluk idősebb, más környezetben szocializálódott társaikhoz képest. India legnagyobb FMCG cége, a *Dabur,* öt generációt élt eddig meg 1884-es alapítása óta, és a piaci kapitalizációja tízmilliárd dollár. Az alapító család igazgatóságában egyensúlyban vannak a családtagok és független igazgatók, míg a cég volt az első indiai szervezet, amely a tulajdonosi és vezetői feladatköröket elválasztotta 1998-ban. A családi alkotmány, amely ma az együttműködés irányelveit tartalmazza, tisztán meghatározza a családtagok szerepét és jogkörét. Bár sokan a család tagjai közül ma is tulajdonosok, csak kevesen vesznek részt a cég irányításában.

Jól tudjuk, hogy a legtöbb családi vállalkozás nem éri meg a harmadik generációt. Vannak azonban sikertörténetek, és sokan ennél jóval tovább is képesek virágozni. Mit tesznek ők másként? A válasz a fentiekben rejlik: közös bennük, hogy mind a hat, felvázolt szempont tekintetében élen járnak.

Forrás: https://hbr.org/2019/06/6-traits-of-strong-family-businesses
https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses

CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ
SONNY IQBAL
JÖRG RITTER
RENÉ SADOWSKI
EGON ZEHNDER

EGY VÁLLALAT FELKÉSZÍTÉSE ÖNÁLLÓ ÜGYVEZETŐ ÁLTALI MŰKÖDTETÉSRE:

A CÉG „KISZERELÉSE”: MI A CÉL?

CMBP-S TRANZAKCIÓS TAPASZTALATAINK SZERINT SOK HAZAI VÁLLALKOZÁS TÚL KÉSŐN, AZAZ CÉGELADÁSKOR SZEMBESÜL AZZAL, HOGY A VÁLLALAT MŰKÖDÉSI STRUKTÚRÁJÁNAK HIÁNYA AZ ELADÁSI ÉRTÉK CSÖKKENÉSÉBEN JELENTKEZIK. VAGY AKKOR, AMIKOR A VISSZAVONULÁS MELLETT DÖNTŐ CÉGALAPÍTÓ – CÉGTULAJDONOS MEGPRÓBÁL ÖNÁLLÓ ÜGYVEZETŐT BEVONNI A SZERVEZET MŰKÖDTETÉSÉBE, ÉS RÁJÖN: ANNYI MINDEN VAN A CÉG MŰKÖDÉSÉRŐL AZ Ő SAJÁT FEJÉBEN, HOGY AZT KÉPTELEN ÁTADNI EGY OLYANNAK, AKI NEM TÖLTÖTT KÖZEL HASONLÓ MENNYISÉGŰ IDŐT, HASONLÓ PROBLÉMÁKKAL SZEMBESÜLVE, HASONLÓ POZÍCIÓBAN. MI IS A VÁLLALATI STRUKTÚRA, AMI EZEKBEN AZ ESETEKBEN HIÁNYZIK?

Mi a kiszerelt vállalat?

Strukturáltság szempontjából kétféle vállalatot különböztetünk meg: vannak a jól kiszerelt, azaz strukturáltság szempontjából jól szervezett cégek, és vannak a rosszul kiszerelt, azaz alulstrukturált vállalatok. A rosszul kiszerelt cégekre az jellemző, hogy az alapító – tulajdonos – ügyvezető körül, mint egy egyszemélyes hivatal körül szerveződik a vállalat egész működése. Mindenben az ő véleményét kérik ki, és mindenben ő dönt; mindenről tud, ha bármi hiba van, a megoldás az ő közreműködésével születik meg. Az ügyfelek döntéshozóival ő tartja a kapcsolatot; minden kérdésben őt hívják az ügyfelek.

A jól strukturált vállalat koncepciója a nevében hordozza, hogy miben különbözik az előzőekben bemutatottól; a felsővezető csak a legfontosabb kérdésekben dönt, van alatta egy struktúra, ami felhatalmazással, képességgel és készséggel tud bizonyos ügyekben dönteni, bizonyos dolgokat saját hatáskörben eldönteni, beleértve azt is, hogy mi az, amiben felettese segítségét kéri.

Mik a jól kiszereltség fő jellemzői?

A kiszereltség hat legfontosabb elemét a Cégérték mostani számában közölt esettanulmány alapján, és hazai közepes méretű nagyvállalatok százaival való szoros együttműködésünk alapján alakítottuk ki.

Mik ezek az elemek?

1. **Kialakult menedzsmentstruktúra, azaz létező középvezetés.** Sok magyar középvállalatban jellemző, hogy a legfontosabb ügyfélkapcsolatokat a tulajdonos tartja a kezében és az új ügyfélkör bővítéséért is ő felel. Van ugyan valamiféle üzemvezető, de a gyártási folyamat legapróbb részleteiben is az ő véleményét kérik ki.
   A pénzügyeket egy, gyakran szakirányú képzettség nélküli családtag kezeli. Azaz nincs olyan felhatalmazással bíró, a minél jobb vállalati teljesítményre motivált, döntésképes vezetői gárda, ami legalább egy jól meghatározható körben tud döntéseket hozni. Egy ilyen vezetői csapat pénzbe kerül; a Cégérték 2019. júliusi számában mutattuk be, hogy egy teljes csapat (4-5 ember) egy hazai középvállalatnál 100 milliós nagyságrendű költséggel jár, ügyvezetővel együtt. Ezt a költséget spórolja meg, aki nem alakítja ki ezt a szintet – viszont ezzel két dolog is jár: e nélkül a szint nélkül az egyszemélyi vezető pont ennyivel többet vállal magára, illetve másnak, akinek át kell vennie a cég vezetését, pont ugyanennyit kell dolgoznia, vagy ennyivel drágább lesz az operációja a középvezetési szint kialakítása után.
2. **Leírt jövőkép.** Sok magyar vállalatnál találkozunk azzal, hogy nincsen megfogalmazott és leírt cégstratégia, nincsen komolyan átgondolt, 2-3 éves üzleti terv, amivel a vezetés azonosulna, illetve nincsenek megfogalmazott projektek, a kijelölt projektekre projektleírások és záráskor projektvisszaellenőrzések. Azaz sok minden ad hoc módon, a tulajdonos fejében lejátszódva, az aktuális események által vezérelten történik, különösebb formalizáció nélkül. Ez tökéletesen megfelelhet annak a működési modellnek, melyben a cégek a régi kerékvágásban dolgoznak; ugyanakkor ez a gyakorlat a cégátadást nem segíti.
3. **Strukturált adminisztráció.** Sok ügyfelünknél azt látjuk, hogy a pénzügyi adminisztráció a számviteli

törvénynek való megfelelésben merül ki; nincs kontrollingrendszer, nincsenek menedzsment-riportok. Sok esetben a pénzügyi audit folyamatok is végtelenül leegyszerűsítettek, szintén csak a törvényi megfelelést biztosítják, nem szolgálják azt, hogy a tulajdonos biztos legyen abban, hogy cége valóban a szabályoknak megfelelően működik. Ez a praktika addig működőképes, amíg a cégtulajdonos ügyvezető fejében minden részlet megvan, és komoly átvilágításra nem kerül sor. Viszont fenntarthatatlan, amint felmerül a tulajdonosi és ügyvezetői szerep szétválasztása, illetve ha a cég eladási folyamatba kerül. Ilyenkor ugyanis egyrészt sokszor kiderülnek olyan gyakorlatok, melyek nem a legújabb szabályok szerint történnek, másrészt ennek folyományaként is ki kell alakítani strukturált adminisztrációt, ami idő, energia és pénz, ami nem feltétlenül áll az adott ponton rendelkezésre.

4. **Kialakított kontroll mechanizmusok**. Nagyon kevés hazai közép- és nagyvállalkozásnál találunk folyamatokat az üzleti kockázatok szisztematikus elemzésére. Kevesen követik módszeresen versenytársaikat; kevesen elemzik ügyfélportfóliójuk (ha többen tennék, kevesebb olyan cég lenne, melynek a legnagyobb 2-3 ügyfele az árbevételének 70-80%-t teszi ki) vagy szállítóik koncentrációját. Szintén kevés olyan céget ismerünk, melyek a pénzügyi kockázatkezelés különféle módszereit következetesen használnák.
5. **Testületek működése**. Alig ismerünk olyan hazai közép- vagy nagyvállalkozást, melyeknek valamiféle testületi irányítása lenne – a tulajdonost akár tanácsadó testület, akár felügyelőbizottság vagy igazgatóság támogatná a döntéshozatalban. Ahol ismerünk ilyent, a tulajdonos nagyon értékeli, hogy valamiféle külső szem részt vesz a döntéshozatalban, biztosítja, hogy ne csak a saját gondolatai, hanem mások véleménye, tapasztalatai és ismeretei is hozzájáruljanak cége sikeres működéséhez.
6. **Tulajdonostól független felsővezető/felsővezetés**. Egy cég kiszereltségének legfőbb megnyilvánulása, amikor sikerül hosszú távon sikeres, az alapító tulajdonostól független ügyvezetést kinevezni, és független ügyvezetéssel a céget működtetni.

A fenti illusztráció szerint ez a hat szint összekapcsolódik; ugyanakkor mi úgy gondoljuk, hogy van időrendisége is a strukturálásnak, amit miszerintünk a sorrendiség határoz meg. Azaz, végső soron tapasztalataink szerint nem lehet független ügyvezetést kinevezni, és jó független ügyvezető nem tud működni, ha az első öt elem nincs kidolgozva.

Mi a tulajdonos számára az érték abban, ha a vállalata jól kiszerelt?

Mi két fő értéket látunk – amik persze összefüggenek, de más-más élethelyzetben relevánsak. Egyrészt mi saját és nemzetközi partnercégeink által végrehajtott

VS

ügyletek alapján azt látjuk, hogy egy jól kiszerelt cég értékelése önmagában is magasabb. Ez fontos azoknak, akik eladják a cégüket – de fontos azoknak is, akik cégük mint tulajdonukban lévő eszköz értékének maximalizálására törekszenek.

Másrészt nagyon fontos értéke a jól kiszerelt cégnek, hogy tulajdonosaik, amikor arra jutnak, hogy dönteniük kell a cég sorsáról, jelentősen több opcióval rendelkeznek, mint alulstrukturált céget tulajdonló társaik. Ugyanis a tapasztalataink szerint a rosszul strukturált cégek tulajdonosainak a cégük átadására alapesetben két opciója van: olcsón eladni, vagy megpróbálni a gyermekének átadni, ami vagy sikeres lesz, vagy sikertelen.

Ha azonban jól strukturált a cég, több opció is rendelkezésre áll a cég továbbadására. Át lehet adni menedzselt módon egy leszármazottnak, aki vagy belép az ügyvezetői pozícióba, vagy pedig független menedzsmenttel működteti tovább a céget. Kiszerelt cég esetében megnyílik a MBO – *management-buy-out* lehetősége; azaz meglévő menedzsmentek sok esetben képesek a tulajdonostól, különféle finanszírozási alternatívák alkalmazásával, cégek megvételére. Csak a 2019-es évben a Concorde MB Partners menedzselésében két MBO-projekt zajlott az országban. Nagyobb cégek esetében jól kidolgozott struktúra a kulcsa a tőzsdére lépésnek, ami sok szempontból érdekes lehet, de egy cégtulajdonos szempontjából részleges kiszállást tesz lehetővé. Végül az a tapasztalatunk, hogy ha a tulajdonos mégis cégeladás mellett dönt, egy jól strukturált cég eladása jelentősen egyszerűbb, hiszen ilyen cég több befektető fantáziáját is megmozgatja, illetve a magasabb versenyből adódóan az ilyen cégek magasabb értéken is kelnek el.

ENDRŐDI ANDRÁS
ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
ANDRAS.ENDRODI@CMBP.HU

EGY VÁLLALAT FELKÉSZÍTÉSE ÖNÁLLÓ ÜGYVEZETŐ ÁLTALI MŰKÖDTETÉSRE:

A CÉG „KISZERELÉSE”: HOGYAN?

A CÉGVEZETÉS ÖNÁLLÓ MENEDZSMENTRE BÍZÁSA – KÜLÖNÖSEN HA AZ ELTÉR A MEGHATÁROZÓ ALAPÍTÓ(K) SZEMÉLYÉTŐL – JELENTŐS VÁLTOZÁS AZ ÉRINTETT TULAJDONOS ÉS KOLLÉGÁI SZÁMÁRA EGYARÁNT. KÉTSÉGTELENÜL SOK KOCKÁZATOT REJT AZ ÁTMENET, DE EZEK A MEGFELELŐ MEGKÖZELÍTÉSSEL „MEGSZELÍDÍTHETŐK” ÉS KEZELHETŐK. A SIKERES VÁLLALATÉPÍTÉSI FOLYAMAT EREDMÉNYE EGY TULAJDONOSI SZEMPONTBÓL JOBBAN KONTROLLÁLHATÓ ÉS MAGASABB ÉRTÉKELÉSSEL BÍRÓ CÉG. KERÜLŐUTAK NINCSENEK. A FÉLMEGOLDÁSOK PEDIG MAGUKBAN HORDOZZÁK A KOCKÁZATOT, HOGY A TULAJDONOS ÉS SZERVEZET VISSZACSÚSZNAK A KIINDULÓPONTRA.

Vállalati struktúraépítés indítása előtt: mennyire komoly a szándékunk?

Amikor egy tulajdonos-ügyvezetőben felmerül a gondolat, hogy részlegesen vagy teljes mértékben kivonuljon operatív vezetői feladataiból, nemcsak arról dönt, hogy ezt követően ki fogja vezetni a cégét, hanem arról is, hogy mi legyen a személyes jövőképe, és ebben milyen helye lesz vállalkozásának. Milyen tulajdonos lesz? Megtart esetleg stratégiai döntési hatásköröket, vagy az osztalékra helyezi a hangsúlyt, esetleg ennek egy ötvözetét kívánja megvalósítani? A helyzet tehát nem szűkíthető le arra, hogy „erősítésként” behozunk egy menedzsmentcsapatot, mivel ennek következménye, hogy az esetlegesen évtizedek óta „nevelt” cégünket másra bízzuk. Ez pedig elengedés nélkül nem megy könnyen. Sokat segíthet egy vonzó alternatív jövőkép – legyen az egy jó hobbi vagy intenzívebb családi jelenlét –, ami által könnyebbé válik a tulajdonos számára ez a lépés. Ha nem áll készen a döntéshozói kör ennek az útnak a megkezdésére, akkor feltehetően csak megkerülhetetlen külső kényszer – például betegség, személyes vagy gazdasági válság – hozhat majd esetlegesen változást a szervezet működésében. Számos esettel találkozhattunk már a közelmúltban, amikor az ilyen külső formáló „erők” sem irányított változáshoz, hanem a vállalkozás hanyatlásához vagy megszűnéséhez vezettek.

Mivel kezdjem? Kommunikálható jövőkép, alapozás

A vállalatépítés is egy változási folyamat, és ne legyenek illúzióink: az emberek – kollégáink – jellemzően nem szeretik a változásokat. Jó hír, hogy elfogadhatják azokat megfelelő támogatással és iránymutatással. A sikeres vállalkozások tisztán kommunikálható, alternatíva nélküli jövőképpel indulnak neki ennek az útnak, és keretet biztosítanak a cégben meghatározó vezetők és szakértők számára – pl. workshopokon keresztül – hogy ezt a jövőképet megértsék, és elmondhassák észrevételeiket. Itt semmiképpen sem valamilyen nagyvállalati „felhőbe rajzolt” vízióra gondoljunk. Inkább képzeljük el azt a helyzetet, amikor egy 15-25 éve bebetonozott struktúrában a tulajdonos – akitől mindenki függ a cégben – bejelenti, hogy független menedzsmentet hoz létre, és ezentúl a kollégák máshoz fordulhatnak kérdéseikkel, gondjaikkal. Azon kollégák számára, akik éveken vagy évtizedeken dolgoztak közvetlen közelségben az alapító-tulajdonossal, ez nagyon intenzív változás, ami kérdéseket vet fel részükről: ki dönt majd a fizetésemről? Kitől kérhetek előleget? Milyen kérdésekben fordulhatok még hozzád (tulajdonoshoz)? Ezért szükséges, hogy a jövőbeli működést minél pontosabban bemutassuk, a felmerülő felvetéseket pedig kezeljük, különben később kudarcot vallhat kezdeményezésünk, meghiúsítva terveinket, vagy nem kívánt elvándorlást eredményezve – idő előtt – meghatározó pozíciókból.

A jövőkép részeként arra is választ kell adnunk, hogy milyen irányítási modell felé haladunk. Utóbbi lehet lazább, pénzügyi vagy szorosabb – stratégiai – irányítás, ami nem csak a tulajdonos, de a jövőbeni menedzsment hatáskörét – és így a vezetőkkel szemben támasztandó elvárásokat – is pontosítja. Ha valaki úgy képzeli el a tulajdonosi kontroll megtartását, hogy havonta egy igazgatósági ülésen áttekinti a legfontosabb számokat, értelemszerűen egy sokkal önállóbb működésre képes vállalatot igényel, mint az a tulajdonos, aki pl. a termékfejlesztést vagy a finanszírozást egy holdingközpontban képzeli el, máshol húzva meg a határt a társaság és a tulajdonosi központ között. Egyik oldalról jobb ezt azelőtt tisztázni, hogy kiadunk egy költséges és időigényes vezető-kiválasztási megbízást egy erre szakosodott cégnek, vagy éppen felveszünk egy olyan vezetőt, akinek a profilja nem illeszkedik a mi jövőképünkbe.

Reális helyzetértékelés – hol tartunk most?

„A tájfutásnak két fontos lépése van: a tájékozódás és a futás. És ne tévessze el a sorrendet, kérem.” – mondta egy kedves ismerősöm. Vagyis ahhoz, hogy tudjuk, merre menjünk, pontos képet kell alkotnunk, hol is tart a vállalatunk most. Az átvilágítás és helyzetértékelés során meghatározzuk a cég jelenlegi érettségi szintjét az egyes területeken a jövőkép elvárásai tükrében. Lesznek vállalkozások, ahol a tulajdonos irányítja – és sokszor operatíve végzi – az értékesítést, ami várhatóan ezen a területen teszi majd szükségessé a legtöbb fejlesztést, legyen szó egy új vezető integrálásáról, értékesítési stratégia és teljesítménymutatók kidolgozásáról, vagy egy értékesítési reporting rendszer bevezetéséről. Különösen igaz ez, ha a cég 5 legnagyobb vevője közül három a tulajdonos gyerekkori barátja. Jó esetben lehetséges, hogy ugyanebben a vállalatban régóta képes relatíve önállóan működni egy gazdasági vezető, aki legalább az alapvető pénzügy-számviteli kimutatásokat, sőt, kontrolling riportokat is biztosít a tulajdonos számára. E fázis végén látjuk, hogy mely területeken „mekkorát kell lépnünk”, hogy egy jól strukturált, független menedzsment által irányítható, és tulajdonos által kontrollálható vállalatot hozhassunk létre.

Mibe fog ez kerülni?

Itt dolgozzuk ki a bejárandó út tervét, várható költségeit, idő- és erőforrásigényét, menetrendjét, felmérjük kockázatait, vagy másként fogalmazva: a vállalattá válás útjának invesztíciós lábának részleteit. Ezt az utat egészében látnunk kell (az elején és a megvalósítás során is!), hogy a felesleges kockázatokat és kiadásokat minimalizáljuk, vagy teljesen elkerüljük, a szükséges akciókat rangsoroljuk, összefüggéseiket helyére tegyük. Több vállalatnál találkoztam már az alábbi tipikus helyzettel: egy szervezet életében eljön az a pont, amikor érdemes bevezetnie egy reporting rendszert (hívhatjuk adattárháznak, kontrolling rendszernek, *Business Intelligence*-nek (BI) stb.). Az átvilágítás inputjai fogják megmutatni, hogy egy ilyen rendszer bevezetéséhez pl. már csak a jelentések tartalmát kell kidolgozni, mert minden egyéb feltétel adott, vagy a cég egy elavult könyvelési szoftverrel működik (integrált vállalatirányítási rendszer helyett), és amíg ez nem változik, bármilyen erre épülő megoldás bevezetése nem lehet költséghatékony. A programterv abban segít, hogy erre ne azt követően jöjjünk rá, hogy megkötöttük a szerződést az IT-szállítóval, ahonnan visszatáncolni talán lehetséges, de a kollégák számára – egy egyébként is bizonytalanságokkal terhelt helyzetben – jelentheti azt is, hogy nem megfelelően kontrolláljuk az átmenetet, sőt, olyan feladatok előkészítésére „égettünk el” heteket, hónapokat (milliókat), amelyek helyett mással észszerűbb lett volna foglalkozni. Egy vállalatépítési folyamat költsége százmilliós nagyságrendű tétel, érdemes ezért megfelelő hangsúlyt fektetni a tervezésre, követésre és a kockázatok feltárására, kezelésére.

Ki kell hozzá? Mi kell hozzá?

Képzeljük el, hogy egy vállalkozásban minden dolgozó a képességeinek megfelelően teljesítve kiszámítható üzletmenetet biztosít. Végrehajtanak kisebb-nagyobb projekteket, fejlesztéseket, beruházásokat. A kiszerelés során a teljes céget érinti a változás, miközben az élet nem áll meg. Egyszerre kell kiszolgálni a vevőinket, és a strukturális fejlesztésekkel haladni, ami kompetenciában és terhelési volumenben is meghaladja a személyi állomány lehetőségeit (feltéve, hogy nincsenek éppen ilyen tudással bíró rejtett tartalékai egy cégnek, de ilyen esetben egyébként is javasolt egy racionalizálás). A tapasztalat szerint, ha ezt nem kezeljük, az első intő jel lesz az üzletmenet fenntartásához szükséges – kiégő – kulcsemberek távozása a cégtől, ennek következményeivel az eredményességünkre és a fejlesztési folyamat kockázati szintjének növekedésére egyaránt. Ennek elébe menve az alábbi tényezőket javasolt figyelembe venni:

- Teljes körű szempontrendszerrel dolgozzunk: a működési, informatikai, pénzügyi, stratégiai, szervezetfejlesztési, jogi és adózási kérdések egyaránt legyenek részei a megközelítésnek. Egy vállalatépítés egy magas komplexitású szervezeti átalakulás, amit a tulajdonos személyes érintettsége is fokoz.
- Építsünk külsős kapacitásokra és kompetenciákra: az intenzívebb időszakokban vagy a speciális tudást érintő akciókban – megfelelő feladatmeghatározás, kontroll és koordináció mellett – érdemes kipróbált szakértőkkel dolgoznunk. Kockázatot és összköltséget csökkentenek, továbbá az adott akció lezárása után könnyű elköszönni tőlük.
- Olyannal induljunk el, aki már járt ilyen úton: tulajdonosi szintre vonjunk be vállalatfejlesztési programirányításban jártas szakértőt, tanácsadót, aki folyamatosan kontrollálja a program előrehaladását és kockázatait. Mivel könnyen lehet, hogy évtizedek alatt felépített vállalati vagyonról beszélünk, a folytonosság biztosítása érdekében nem javaslom, hogy kísérletezéssel felesleges kockázatot vállaljon a tulajdonos.

Megfelelő elszántság esetén a kiszerelés vagy vállalatépítés egy jól strukturáltan végrehajtható változási program. Komplexitásából adódóan megfelelő koordinációt igényel, különös tekintettel arra, hogy az érintett felek – tulajdonosok, alkalmazottak, családtagok, bizalmi partnerek, szállítók, vevők stb. – külön-külön nem képesek az átmenet lebonyolítására. Az évtizedek során létrehozott vagyonnal kapcsolatos átmenet gondos kezelést és tervezést érdemel, amely cégértékben is jelentős eredményeket hozhat.

KRAUSZ ZOLTÁN
ZOLTAN.KRAUSZ@
OUTLOOK.COM
WWW.VALLALATEPITES.HU

CSALÁDI CÉGEK ÉS IRÁNYÍTÁSUK... ... MA ÉS HOLNAP

A CSALÁDI CÉGEKNEK TÖREKEDNIÜK KELL ARRA, HOGY OLYAN JÓL IRÁNYÍTSÁK ÉS MENEDZSELJÉK ŐKET, MINT LEGJOBB VERSENYTÁRSAIKAT. ERRE A PROFESSZIONÁLIS MEGKÖZELÍTÉSRE A CSALÁDI CÉGEKNEK TALÁN MÉG NAGYOBB SZÜKSÉGE VAN, MINT A NEM CSALÁDI ALAPON SZERVEZŐDŐKNEK. SAJÁTOS JELLEGÜKBŐL FAKADÓ ERŐSSÉGEIKRE TÁMASZKODVA, LOGIKUS SZERVEZETI ÉS IRÁNYÍTÁSI STRUKTÚRÁK LÉTREHOZÁSÁVAL KELL FELKÉSZÜLNIÜK A JÖVŐRE ÉS A FOLYAMATOS NÖVEKEDÉSRE.

A családi cégek sajátos természete

Erősségek

A családi cégek olyan megkülönböztető jegyeket hordoznak, amelyek komoly versenyelőnyt biztosíthatnak számukra. Hosszú távú nézőpontjuk alapja, hogy a jövő generációinak építik a vállalkozást, és a legtöbb családi cég alapértékei világos identitást biztosítanak az egyre személytelenebbé váló üzleti világban.

Kockázatok

Az ilyen cégek azonban kockázatot is hordoznak, nevezetesen a családon belüli nézeteltérések miatt, különösen a cégben aktívan dolgozó és az abban csupán részvényesként megjelenő családtagok között.

A növekedés következményei

A családi cég növekedésével megváltozik a tulajdonos és az irányító szerepe, fokozódik az összetettség. Az egyre kiterjedtebb, többgenerációs család mellett a családhoz nem tartozó vezetők növekvő száma formálisabb rendszert igényel.

Szervezeti szükségszerűségek

Három kérdéskör válik egyre fontosabbá:

Toborzás és előléptetés

A családhoz tartozó, illetve külső vezetők toborzása és karriermenedzsmentje nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a cég magáénak tudhassa a hosszú távú sikerhez szükséges

kiemelkedő vezetőket. A „nyitott ajtó” elvnek, amely a cégben dolgozni akaró családtagok számára megteremti a lehetőséget a csatlakozásra, feltétlenül ki kell egészülnie egy, a teljesítményen alapuló előléptetési rendszerrel mind a családtagok, mind a nem családtagok számára.

Méltányosság
A pénzügyi és nem pénzügyi juttatások rendszerének méltányossága és átláthatósága különösen a családon belül bizonyul lényeges eszköznek a vélt igazságtalanságokat övező feszültségek elkerülésére.

Szervezeti felépítés
A legfontosabb, hogy szükségessé válik a szerepkörök és pozíciók határainak meghúzása, valamint a napi irányítás és a stratégiai iránymutatás szétválasztása.

Vállalatirányítási struktúrák
A sikeres családi cégeknek szükségük van a stratégiai üzleti kérdésekkel foglalkozó testület létrehozására. A családot be kell vonni, és tájékoztatni kell, lehetőleg külön e célt szolgáló csatornák, például a családi tanács útján.

Előnyök
Az igazgatóság kialakítása lehetővé teszi, hogy a cég egyértelmű hatásköröket állítson fel az üzlet különböző területein. Biztosítja a céget megkülönböztető elvek és értékek stabilitását és folytonosságát, valamint a napi operatív ügyek és a stratégiai kérdések szükséges különválasztását is megoldja. Ennek köszönhetően a stratégiai kérdések megfelelően és objektíven kezelhetők.

Külső igazgatók
Az igazgatótanács a külső igazgatók bevonásával teheti lehetővé az új ötletek beszivárgását és a tapasztalatok szélesebb körének megismerését. Az ilyen tagok több fronton nyújtanak segítséget: egyszerre segítenek a vitatott belső kérdések megoldásában, biztosítják a családhoz tartozó és kívülálló vezető tisztségviselők egyenlő bánásmódját, és külső szempontokat hoznak a stratégiai gondolkodásba.

Következtetésképpen a családi cégek hosszú fennmaradásának és sikerének biztosításában kulcsfontosságú hajtóerőt képviselnek az eredményes igazgatótanácsok, a logikus szervezeti felépítés, valamint a méltányos és átlátható toborzási és előléptetési politika.

A családi cégek sajátos természete

„A családi tulajdonban lévő vállalkozásoknál minden a jó vállalatirányításon múlik. A megfelelő vállalatirányítási gyakorlatot követő cégek nagyobb valószínűséggel végeznek stratégiai tervezést és utódlástervezést. Általában gyorsabban növekednek és tovább élnek.”
JOHN L. WARD PROFESSZOR[1]

A családi cégek világszerte az üzleti élet alapegységei, gazdasági és társadalmi fontosságukat egyre szélesebb körben ismerik el. Nemzetközi viszonylatban ez az üzleti szervezetek uralkodó formája. Dominanciájuk egyik mérőszáma a családi vállalkozások bejegyzett társaságokhoz viszonyított aránya. Becslések szerint ez az Egyesült Királyságban mért 75 százaléktól az Indiában, Latin-Amerikában, valamint a Közel- és Távol-Keleten tapasztalt több mint 95 százalékig terjed. Emiatt a családi cégek kormányzásának módja – azaz, hogy miként irányítják és ellenőrzik őket – létfontosságú abból a szempontból, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a nemzetgazdaság és tulajdonosaik sikeréhez.

Az egyszerűség kedvéért családi cégnek tekintjük az összes olyan vállalkozást, amely egy vagy több család tulajdonában, irányítása alatt, vagy jelentős befolyása alatt áll. Ez utóbbi akkor fordul elő, ha a cég vezetéséért felelős személy kinevezésében a családé a végső szó. A családi cégekről érdemes nemzetközi vonatkozásban is beszélni, mivel hasonló lehetőségek és problémák állnak előttük, és e hasonlóságok többet nyomnak a latban, mint a köztük lévő nemzeti-kulturális különbségek.

A családi cégek sajátos természete
Létfontosságú azonnal felismerni, hogy egy családi cég irányítása sok szempontból összetettebb, mint egy családi kötelékekkel át nem szőtt cég irányítása. Az üzleti kapcsolaton kívül ugyanis a családi viszonyokat is kezelni kell.

„Egy kis családi vállalkozás különleges tulajdonságai közül a leginkább kiemelkedő, hogy sajátos üzleti stílust képvisel, a hús-vér érintettség egy formáját, amelyben az üzleti tevékenységet, a döntéshozatalt, a célok kitűzését óhatatlanul bonyolítják a személyes kapcsolatok.”
PHILIP CLARKE[2]

Erősségek – jövőkép és értékrend
Pontosan ez a családi cégekben meglévő „hús-vér érintettség” az, ami megkülönbözteti őket a másfajta üzleti szervezetektől, s egyben versenyelőny forrása lehet. A családi cég versenyelőnye a család azon elkötelezettségében rejlik, hogy nyereséges vállalkozást építsen. A vállalkozás indulásakor a család e közös célját minden családtag fel tudja vállalni. Mivel a család a tulajdonosa és irányítója is a cégnek, a döntéshozatal egyértelműen zajlik, hiszen nincs szükség a tulajdonosok és a vezetőség érdekeinek külön vizsgálatára. Ugyanebből az okból a cég minimális rezsiköltséggel, a család saját erőforrásaira építve működtethető. Természetes, hogy az alapító jogkörét kezdettől elfogadják, és – feltéve, hogy az alapító hozzáértő ember – a cégnek minden esélye megvan arra, hogy felvirágozzon.

Hosszú távú kilátások
Az üzleti siker létfontosságú a családi cégek fennmaradásához, azonban ők nem csak erre kínálnak lehetőséget. Általában a családi érdeket folytonosságában tekintik, ezért hajlamosak döntéseik meghozatala során a hosszú távú szempontokat érvényesíteni. Munkatársaik számára ez a legjobb garancia arra, hogy a jövőt nem áldozzák fel a jelen kedvéért. A sikeres családi cégek üzletpolitikája mögött a következő gondolat húzódik meg: a jövő generációinak építik az üzletet.

1: John L. Ward, magánvállalkozás-tudományi professzor, a The Family Business – Its Governance for Sustainability (A családi vállalkozás – irányítás a fenntarthatóság érdekében, szerző: Fred Neubauer és Alden G. Lank) előszavában, Macmillan Business 1998.
2: Philip Clarke, Small Businesses: how they survive and succeed (Kisvállalkozások: túlélésük és sikerük), David & Charles 1972.

A jövőbe mutató építkezés eredménye a cég jó hírnevének figyelemmel kísérése, a munkavállalók és a közösség érdekeinek szem előtt tartása. Ha a cég az évek során úgy látja, hogy hű maradt az alapokhoz, és megmaradt a szakterületén, észszerű gondot fordítania a munkavállalóival, beszállítóival, vevőivel és szomszédaival fennálló viszonyaira, mert számíthat ezek tartós fennállására. A családi cégek összességében ilyen okok miatt élvezhetnek jó hírnevet munkáltatóként, és számos úttörő fejlesztést honosítottak meg a foglalkoztatási feltételek területén.

Világos identitás a személytelen világban

A családi cégek a személytelen világban világos identitást tudnak képviselni. A családi cégek emberi léptéket követnek, aki náluk dolgozik, tudja, kinek dolgozik. Ezért nem meglepő, hogy a családi cégek gyakran a munkavállalók teljes családjának lojalitását elnyerik, és gyakran családi hagyománnyá válik az adott cégnél dolgozni.

Kockázatok – családi feszültségek

A családi cégek sokat nyújthatnak a közösségnek, ugyanakkor a családtagok viszonyait próbára tevő sajátos problémák is felmerülhetnek, amelyek a cég piaci versenyképességét is befolyásolhatják.

A munka és a család összemosódása

A problémák két forrásból származnak. Az egyik a családi elköteleződés másik oldala. Az elköteleződés abból fakad, hogy a család üzleti és családi életét egy egységnek tekinti. A családi viszonyok nem különülnek el a munkahelyi viszonyoktól, nem lehet az egyikből megpihenni a másikban. Akik más tulajdonosnak dolgoznak, hazatéréskor maguk mögött hagyhatják a munkával járó frusztrációt, vagy az otthoni problémák elől az irodába menekülhetnek. Ha a család maga a cég, a családtagok nem tudják kiereszteni a gőzt. A nehézségek egyik lehetséges forrása tehát az, hogy a családi cégben a személyes kapcsolatok rendkívül fontosak, és a résztvevők nem tudnak eltávolodni és az üzleti ügyeket a családi kérdésektől elkülönültnek tekinteni.

Növekedés

További nehézségeket jelenthet a cég növekedése és az idők változása. A cégalapítók és közvetlen családjuk képes lehet sikeresen kezelni a belső viszonyrendszert, mert az üzleti hierarchia gyakran megfelel a családon belülinek. Ez az egyenes viszonyrendszer azonban nem feltétlenül marad fenn akkor, amikor bekerül a cégbe a már kibővült család második generációja. A cég családi cégként történő fennmaradása attól függ, hogyan lehet a viszonyrendszert a bővülő család körében is fenntartani.

Hatalommegosztás

Ugyanilyen fontos, hogy a növekvő családi cég kénytelen lesz a családi körön kívüli vezetőket bevonni. Ehhez a családtagok és a „külsős” kollégák közötti viszonyokat is kezelni kell. A hatalom megosztása, amelyre a családhoz nem tartozó vezetők befogadásához szükség van, az egyik legnehezebben kezelhető kérdéskör a családi cégeknél.

Növekedés – minták és következmények

A családi cégek mindenféle formát és méretet ölthetnek, és mindenféle sikert és kudarcot megtapasztalhatnak. Amely cégek nem tudnak szintet lépni, vagy az alapító halálával megszűnnek, nem érik el az igazgatótanács létrehozásának és az igazgatók kinevezésének stádiumát. Vannak olyanok is, amelyek szándékosan döntenek úgy, hogy nem növekednek, és inkább megtartják az eredeti szervezeti formát. Az olyan családi cégeknél felmerülő kérdésekre kívánunk most összpontosítani, amelyeknek a növekedéshez formalizálni szükséges a struktúráit, de ezt a családi elkötelezettséget megőrző és a cég üzleti sikerét előmozdító módon kívánják megoldani.

A tulajdonos/vezető evolúciója

A családi cégtől függő családtagok közötti viszonyokat az idő múlása és a cég növekedése próbára teszi mind a munkalehetőség, mind a jövedelem szempontjából. A növekedés egyik hozadéka az, hogy a tulajdonjog jobban szétterül a családban, és nő a családon kívüli vezetők aránya a családtag vezetőkéhez képest. Ennek eredményeképpen a család már nem azonosul olyan szorosan a vállalkozással. A cég irányításában továbbra is részt vevő családtagoknak nő a mozgástere, és több külsőssel tudják megbeszélni a cég ügyeit.

A CADBURY ESETE

A családi cégek fejlődési szakaszainak vizsgálata során hasznosnak bizonyulhat annak a cégnek a tapasztalatait megvizsgálni, amelyben munkás éveimet töltöttem. A *Cadbury* céget dédapám, *John Cadbury* alapította. Birmingham központjában nyitott szatócsboltot 1824-ben, és teát, kávét, kakaót, komlót és mustárt árult. 1831-ben úgy döntött, hogy a kakaógyártásra és -forgalmazásra összpontosít, így a boltot átadta Richard Cadbury Barrownak, az unokaöccsének. A bolt aztán családi szatócsüzletté nőtte ki magát *Barrow's Stores* néven, amely Birminghamben egészen addig virágzott, míg az 1960-as években tulajdonost nem váltott.

John Cadbury 1831-től 1861-ig volt a Cadbury cég tulajdonosa és vezetője, majd Richard és George fiai vették át az üzletet. Így a legegyszerűbb üzleti struktúra (ti. a tulajdonos-ügyvezető) ekkor a következő legegyszerűbbnek – a társulásnak – adta át a helyet. A két testvér irányítása alatt a cég gyorsan nőtt, különösen miután 1879-ben zöldmezős beruházás kereteiben új gyárat építettek Bournville-ben. 1899-ben Richard Cadbury elhunyt, a cég ekkor már 3000 alkalmazottal működött. Ekkor döntés született a vállalkozás átalakításáról, így jött létre a Cadbury Brothers Limited zártkörű részvénytársaság, és működtetésére igazgatótanácsot hoztak létre. Az igazgatótanács elnöke nagyapám, George Cadbury volt, tagjai pedig az ő két idősebb fia, Richard két idősebb fia, továbbá a cég titkára, aki ugyancsak a család tagja volt. A következő struktúraváltás a Cadbury és a Fry 1919-es összeolvadásával következett be. A XIX. században a J.S. Fry & Sons, egy 1728 óta létező, saját ágazatának vezető társasága volt. A Cadbury a XX. század elején vásárolta meg, és addigra a Fry család már inkább közvetetten vett részt a cég vezetésében. A két cég összeolvadása és a Fry

család tagjainak távolléte azt jelentette, hogy a Cadbury család azon tagjainak száma, akik egyszerre voltak vezető tisztségviselők és részvényesek, elmaradt a Cadbury és a Fry család olyan tagjainak számától, akik csupán részvényesek voltak, és az összevont vállalkozás vezetésében nem vállaltak szerepet. Ekkor vált szemponttá, hogy a céget vezető családtagok – akiknek a beruházás és a növekedés volt a célja – más szemszögből látta a dolgokat, mint azok a családtagok, akik pusztán tulajdonosok voltak, és elsősorban az osztalék mértékével, illetve tulajdonrészük tőkeértékével foglalkoztak. Ebben a helyzetben elkerülhetetlenül vitatémává vált, hogy nyitott piac hiányában a cég részvényeit milyen áron lehet átruházni.

A generációváltások során a tulajdonjog két család közötti szétszóródása (nagyapámnak és testvérének együttesen tizenkilenc gyermeke volt), a családon kívüli érdekeltséggel rendelkező családi részvényesek növekvő aránya, valamint az adókörnyezet végül ellenállhatatlanná tette a gondolatot, hogy a részvényekre nyilvános ajánlatokat kérjenek. Így 1962-ben a cég tőzsdére került, tulajdonjogi szempontból megszűnt családi cégnek lenni, bár az igazgatóság zöme továbbra is családtagokból állt, és a család a részvények több mint felével rendelkezett. Ezt követően a családi részvényesek már nyílt piacon tudták értékesíteni részvényeiket, és az igazgatótanács tagjainak a korábbiakhoz képest jóval szélesebb körben kellett a részvényesek általános érdekeit figyelembe venni.

Az igazgatóságba először 1943-ban neveztek ki nem családtag igazgatót, de amikor 1958-ban bekerültem én is, a cég lényegében még mindig a család tulajdonában és irányítása alatt állt, az összes igazgató végrehajtó felelősségi kört viselt a vállalkozásban. A vállalkozás struktúrájának következő változtatására 1969-ben került sor, amikor a Cadbury és a Schweppes 50-50 százalékos arányban összeolvadt, majd ezt követően 2010-ben a Kraft (jelenleg Mondelez) megvásárolta – az addigra már újra privát tulajdonban lévő – Cadburyt.

A Cadbury életében strukturális változást hozó erők – mint például a növekedés, a családi utódlás, halálesetek, adóváltozások és összeolvadások – minden tartósan fennálló családi céget érintenek. Ráadásul a családi cégek zöme úgy szeretné megtalálni a folytonos növekedés lehetőségét, hogy közben megtartja a család érdekeltségét.

A növekedés is feszültséghez vezet a családban, mivel a családtagok érdeklődése általában szétágazó. Különösen így van ez a vállalkozás irányításában aktívan részt vállaló családtagok és a többi családtag viszonylatában.
A céget irányítók úgy érezhetik, a többi családtag azért élvezheti a megszokottá vált életszínvonalat, mert ők megdolgoznak ezért. Úgy látják, ők végzik a munkát, és viselik a felelősséget, a rokonok pedig élvezik ennek gyümölcsét, és szabadon kritizálhatják az irányítók erőfeszítéseit. A tulajdonnal rendelkező, de a vezetésben részt nem vállaló családtagokban viszont felmerülhet, hogy saját részvényesi érdekeiket alárendelik a céget irányító családtagok érdekeinek.

A családi cégek számára az egyik legnehezebb átmenet a tulajdonos-cégvezető szakaszból átlépni abba a szakaszba, amelyben a tulajdonlás már részben elkülönül az irányítástól. A cégben nem dolgozó tulajdonosoktól ez a tulajdonosi szerepkör elfogadását igényli, ami nem mindig megy könnyen. A tulajdonosoknak van beleszólása az igazgatóválasztásba, de amint ez megtörtént, hagyni kell, hogy a választott tisztségviselők irányítsák a cég életét, akár családtagok, akár nem. A családtag részvényesek számára gyakran nehéz elfogadni, hogy nem szólhatnak bele a még mindig sajátjuknak tekintett cég napi irányításába.

A családi cégen belüli hierarchia a családtagok közötti viszonyrendszerből idővel lényegében üzleti viszonyrendszerré alakul át. Ha a család csak a saját vállalkozását ismeri, a családtagoknak nehéz megítélni, milyen egy független felek közti üzleti kapcsolat, pláne azt felismerni, hogy mikor válik szükségessé ilyen kapcsolatot kialakítani.

Az egykor egységes családi irányító csoport a cég növekedésével három táborra oszlik:
- családtag tulajdonosok,
- családtag tulajdonosok és cégvezetők, illetve
- nem családtag vezetők.

A helyzetet tovább bonyolítja, hogy egyes tulajdonos-cégvezetők úgy tekinthetnek magukra, hogy közvetlen tulajdonosi és vezetői felelősségeik mellett még a részvényes rokonok felé is vagyonkezelői felelősséggel tartoznak. Az ilyen új viszonyok megfelelő kezeléséhez minden érintett szereplőnek világosan kell látnia saját – és mindenki más – felelősségi és döntési körét.

Szervezeti követelmények

Ha a családi cég sikeresen kívánja kezelni a növekedéssel járó következményeket, három szervezeti feltétellel kell foglalkoznia. Tudnia kell, hogy miként szerezze és tartsa meg a vállalkozás számára legjobb embereket; képesnek kell lennie a bizalom és átláthatóság kultúrájának kialakítására; valamint tudnia kell logikus és hatékony szervezeti felépítést meghatározni.

Toborzás és előléptetés

A családi cég toborzási és előléptetési politikája létfontosságú a hosszú távú siker szempontjából. A családi kötelékekkel nem rendelkező cégeknél a részvényesek és a vezetők között alapvetően nem kódolt a nézeteltérés a vezetői utánpótlásról. Mindkét csoport a legjobbakat akarja a vezető posztokon látni. A családi cégnek is ez az elsődleges célja, ám ezen kívül másodlagos célként felmerülhet a családi érdek fenntartása a cégvezetésben, és a család különböző ágai közötti egyensúly megteremtése. Családi vállalkozásoknál különösen kritikus kérdés, hogy a jó képességű „külső” vezetőket miként vegyék fel, és tegyék számukra vonzóvá a maradást.

A családi cégek toborzási és képzési gyakorlatában két általános felvetésnek van relevanciája. Az első, hogy a családi cégek általában jobban becsülik a gyakorlati tapasztalatot, mint a formális képzést. A családtagok

gyakorlati értelemben gyakran jól képzettek, mivel az üzletben nőttek fel, és a cég által folytatott összes tevékenységet végigjárták. Azonban pont ez a mély gyakorlati háttér teheti őket szkeptikussá az oktatás és szakképzés előnyeivel szemben, illetve általában az olyan kollégák képességeit illetően, akik nem osztoznak hasonlóan szerteágazó tapasztalatban.

A második felvetés, hogy a vezetők toborzási és képzési igényei állandóak, a családon belüli toborzás azonban generációnként zajlik mindaddig, amíg van választási lehetőség a családtagok köréből. Ennek eredményeképpen a családi vezetők és igazgatók sokkal fiatalabban kerülhetnek kinevezésre, mint egy nem családi cég esetében. Nehéz azonban összehangolni a nem-családtag vezetők három-ötévente esedékes előmeneteli rendjét azzal a ciklikussággal, ami a generációk közti huszonöt éves eltérésen alapul. A családi cég egyik erőssége, hogy stratégiai távlatát a generációkhoz igazítja, de ugyanez az időtáv megnehezíti a vezetők életpálya-tervezését.

Családi kinevezések

A családi cég jövője függ attól, hogy mennyire képes a megfelelő családtagokat kiválasztani és előléptetni, és ugyanennyire attól is, hogy mennyire tud családon kívüli vezetőknek vonzó lehetőségeket kínálni. A családi kinevezések problémája meglehetősen egyértelmű: a család nehezebben jut közös álláspontra a belső (mármint családtag) és a külső személyek megítélésében.
A családnak esetleg a családi hierarchiától jelentősen eltérő üzleti hierarchiával kell megbirkóznia. Az utóbbi szűkebb értelemben az üzleti kompetenciát jelenti, míg az előbbi figyelembe veszi a szenioritást és számos más szempontot. A családi viszonyok átfedése miatt a családtag munkavállalók nehezen tudják elválasztani családtagként fennálló viszonyaikat a róluk vezetőként szerzett tapasztalatoktól.

Értékelés

A családi belépők képességeinek megítélését bonyolítja, amikor az idősebb generáció mond ítéletet egy fiatalabbról. A fiatalokat bizonyos mértékig a szüleik alapján ítélik meg, ami viszont a kívülről felvettek esetében fel sem merül. Emellett számítani lehet a generációk közti szokásos feszültségek – modern módszerek kontra bevett gyakorlatok, képesítés kontra tapasztalat, új irányok kontra ragaszkodás az alap üzleti tevékenységhez, és így tovább. Sosem könnyű fiatalabbakat kinevezni idősebbek fölé, és a családon belül ez különösen igaz. A legtöbbet kihozni abból, amit a család két generációja tud kínálni a vállalkozás számára – szinte kizárólag családi cégeknél felmerülő téma.

A gyakorlatban két elkülönülő politika alkalmazható a családtagok cégbe történő bevonására.

- **Szelektív** – Ezen cégek csak azokat a családtagokat vonják be az üzletbe, akikről azt gondolják, hogy nagy valószínűséggel vezető pozíciókba fognak jutni.
- **Nyitott ajtó** – Ezen cégek bárkit bevesznek a családból, aki kész keményen dolgozni, feltéve, hogy elfogadja, hogy nincs garancia az előléptetésre.

Bármelyik esetről is legyen szó, előnyös, ha a jövendő családtag munkavállalókat arra ösztönzi a környezet, hogy a cégbe történő belépés előtt fejlesszék magukat, mind tanulás, mind más cégeknél szerzett tapasztalatok révén.

A nyitott ajtó

Nézetem szerint a nyitott ajtó politikája üzleti és családi szempontból egyaránt figyelemre érdemes. Elsősorban azért, mert veszélyes ítéletet mondani arról, hogy a pályája kezdetén valakiben megvannak-e a vezető munkakörhöz mondjuk majd huszonöt év múlva szükséges, a jelenlegitől kétségkívül jócskán eltérő üzleti környezetben releváns képességek. Az ilyen megközelítést alkalmazó cégek valószínűleg pár jó családtagot elutasítanak, és pár olyan családtagot is kineveznek, aki végül nem nő fel a feladathoz, vagy akit eleve nem lett volna szabad az adott posztra állítani. A család szemszögéből nézve a cégnél lelkesen jelentkező családtag elutasítása óhatatlanul komoly terhet ró a családi viszonyokra.

Míg a nyitott ajtó politikája miatt egyes családtagok nem kimondottan szenior pozíciókban végzik, az előléptetés hiánya közel sem olyan drasztikus, mint a családtagok elutasítása már felvételkor. Könnyebb azt indokolni, hogy egyesek miért nem jutottak olyan messzire, amennyire szerintük vagy rokonaik szerint jutniuk kellett volna, mint azt, hogy eleve miért nem engedték őket a cég közelébe. Az előrehaladás a szakmai teljesítményhez tud kapcsolódni, ami objektívebb érvelési alapként szolgál, mint a felvételi tesztek és interjúk. Ráadásul van annak is kézzelfogható előnye, ha egyes családtagok nem csúcspozíciókat töltenek be, és egyben cáfolata tud lenni annak, hogy a családnév szakértelemtől függetlenül zöld utat jelent az előléptetéshez.

Kívülállók bevonása

A családi cégnek azonban nemcsak a családon belülről kell a megfelelő személyeket kineveznie, hanem megfelelő kaliberű nem családtag vezetők számára is vonzónak kell lennie. A cél az, hogy a cég növekedése során egyenlő lehetőségeket biztosítson mindenkinek: családtagok és családon kívüliek részére egyaránt. E cél elérése érdekében a vállalat akár még többet is követelhet a családtagoktól, mint a külsősöktől.

A családi cég egyik kritériuma, hogy a család érdeke tükröződik a cég vezetésében. A családi cégeknek azonban nemcsak a családi kapcsolatokat kell fenntartaniuk, hanem üzletileg is sikeresen kell működniük. Ehhez pedig a családon kívülről is kell munkatársakat felvenniük. A családi vállalkozás fejlődése során tehát lényeges lépés a kimagasló képességű nem családtag vezetők bevonása a szervezetbe.

Belépési korlátok

Az, hogy a családtag vezetők sajátjukként gondolnak a cégre, erőteljes motivációt biztosít számukra, ugyanakkor a belépést fontolgató tehetséges külsősök számára elrettentő is lehet. Milyen fenntartásai lehetnek a menedzsereknek egy családi cégbe történő betagozódással kapcsolatban, és hogyan lehet ezeket orvosolni?

- Az első ilyen, hogy a csúcspozíciók közül sok a családtagok kiváltsága, ez pedig korlátozza az előrelépési lehetőségeket.
- A következő, hogy valószínűleg nem válhatnak részvényessé a vezető beosztás mellett, szemben a családtag vezetőkkel, legalábbis mindaddig, míg a cég családi kézben van.

Mindkét fenntartás valós korlátot szabhat, azonban mindkettőt viszonylag objektívan felmérhetik a családi tulajdonú vállalkozáshoz csatlakozást fontolgatók. Nehezebb annak az érzésnek a felmérése, hogy sosem fognak olyan státusznak örvendeni, mint a családtag vezetők, akármennyire is rátermettnek bizonyulnak. Lényegében a hatalom a család kezében marad, annak tagjai azzal tetszés szerint élhetnek, vagy visszaélhetnek. Ha a cégben általánosságban felmerül, hogy kinek a kezében is van a tényleges befolyás, a nem családtag vezetők tekintélye csorbulhat.

Ha egy családi cég a megfelelő kaliberű külső vezetőt akarja felvenni, tisztában kell lennie ezekkel a fenntartásokkal. Elengedhetetlen felismerni azt, hogy ha jó képességű külső munkatársakat szeretne egy cég magához vonzani, a versenytársaknál keményebben kell próbálkoznia. Csak akkor járhat sikerrel, ha ellensúlyozni tudja azokat a vélt hátrányokat, amiket a külsősök a családi cégekkel kapcsolatban gondolnak.

Esélyegyenlőség

A következő lépés, hogy a családi cég bizonyíthatóan egyenlő mérce mentén képezze és léptesse elő a családhoz tartozó és a családon kívüli vezetőket. A gyakorlatban ez azt is jelentheti, hogy a csúcspozícióra áhítozó családtagoknak még keményebben kell bizonyítaniuk, mint családon kívüli riválisaiknak. Végül is az előléptetésből kihagyott külsős vezető könnyebben talál másik állást, mint egy családtag. A minden tekintetben egyenlő bánásmód – azaz egyenlő súllyal tekintetbe venni a külsős vezetők nézeteit, valamint gondoskodni arról, hogy a döntéshozatalban a családi kapcsolatok ne ássák alá a professzionális folyamatokat – meglehetős önfegyelmet követel. Viszont ha ezt az önfegyelmet gyakorolni képes a vállalat, a külsősök karrierlehetőségei elvileg nemigen térnek el a más vállalatokban található előmeneteli lehetőségektől.

A család hatalmának kérdése továbbra is felmerül. A család ezt a témát saját akaratából nem tudja félretenni, mert nemcsak percepció függvénye, hanem valós kérdés. A családnak azt kell mutatnia, hogy befolyását a vállalkozás előnyére használja, nem a családon kívüli vezetők erőfeszítéseinek hátráltatására. Ha a család foglalkozik a cég jövőjével, biztosítja a cél folytonosságát, ezzel pedig lehetővé teszi a vezetők számára, hogy hosszú távú céljaikat stabil keretek között tudják megvalósítani.

A kívülről érkezők annak bizonyítékát keresik, hogy érdemes a családi cégnél dolgozniuk. Elemzik a cég innovációs történetét, azt, hogy mindenkit arra ösztönöznek-e, hogy képességeiből kihozza a maximumot, és hogy nem pártolják a hivatali politizálást – ezek a sikeres családi cégek jellemzői. A családi cégek által kínált előnyök főleg ezen vállalkozások jellegéből adódnak, és abban a képességben rejlenek, hogy kellemes munkahelyi környezetet tudnak biztosítani. Ahhoz, hogy sikeresen magukhoz vonzzák és megtartsák a jó képességű kívülállókat, a családi cégeknek tudatosan ki kell aknázniuk a normáikból és értékrendjükből származó erősségeket.

A méltányosság észlelése

Családtagok és családon kívüliek számára egyaránt lényeges, hogy a pénzbeli és egyéb juttatások méltányosan és átláthatóan kerüljenek elosztásra, továbbá áttekinthetően és precízen legyenek elszámolva.

Pénzügyi megtérülés

Családtagok számára felmerül a kérdés, hogy hozzájárulásukat miként kompenzálják. Abban az esetben, ha a céget még mindig az eredeti családi kör vezeti, a cég bevétele a család jövedelme. Nincs igény a tőkemegtérülés elkülönítésére az elvégzett munkáért járó javadalmazástól. A családtagok az alapító által helyénvalónak tartott javadalmazásban részesülnek, ami lehet természetbeni vagy történhet készpénz formájában.

Amint a cég tulajdonosi körében aktív szerepet nem vállaló családtagok is megjelennek, lényegessé válik, hogy világosan elkülönüljön a

- tulajdonlásból származó megtérülés és
- a cég vezetéséért számított kompenzáció.

Ennek hiányában a családi kapcsolatokban feszültség jelenhet meg. A pusztán tulajdonosok valószínűleg amiatt aggódnak, hogy a vezetők túl sokat vesznek ki a cégből, míg a családtag vezetők úgy érezhetik, hogy hozzájárulásukat nem becsülik meg eléggé.

Még ha a közvetlenül érintett családtagok értik és el is fogadják a fizetés és az osztalék közötti különbséget, házastársaik erről másként vélekedhetnek. A családi kör bővülésével a középpont és a periféria közötti távolság nő, és nagyobb valószínűséggel kérdőjeleződik meg a hozam felosztásának méltányos volta.

Egyéb előnyök

Abban az esetben, ha a család és a cég ugyanaz, nem lényeges a család által természetben kapott előnyök, mint például a kedvezmények, közlekedési juttatások, a cég létesítményeinek használata stb. költségként kezelése és ellenőrzése. Az ilyen előnyök azonban vita tárgyává válhatnak, ha egyes családtagok számára hozzáférhetők, mások számára pedig nem.

A családi cégben a kapcsolatok kezelésének lényege a méltányosság fogalmában rejlik. A családban könnyen megjelenhetnek törésvonalak és viszályok, ha felmerül a gyanú, hogy egyes családtagok mások rovására jutnak előnyökhöz, vagy egyesek hozzájárulását nem ismerik el kellőképpen. A kihívás az, hogy miként lehet elkülöníteni a családi döntéseket az üzleti döntésektől, és hogy az erre való törekvés mindenki számára látható is legyen. Itt válik felbecsülhetetlenné a független, külső tanács.

A CADBURY-ESET FOLYTATÁSA:
A CSALÁDI TERMÉS

Paradox módon minél kevésbé fontosak egyes kialakult családbeli előnyök, annál több bajt okozhatnak. Egyszer részese voltam egy családi cégben egy zöldségeskert terményeiről folytatott vitának. A család otthona, üzeme és kertje egyazon telephelyen volt, a kertet az ugyanott élő családtagok kedvéért működtették. Amikor sor került e látszólag szerény előny számszerűsítésére, világossá vált, hogy egyes családtagok irreálisan gazdaságtalan áron jutottak innen friss gyümölcshöz és zöldséghez, teljesen figyelmen kívül hagyva az érintett földterület értékét. Az előnyt élvezők azonban minden változtatási szándékot a fennálló rend elleni támadásként, és a családi cég végeként értelmeztek. Végül a konyhakert sorsát sikerült megnyugtatóan rendezni. Ám minél hamarabb szabályozásra kerülnek a család és a cég közti viszonyok, annál kevesebb időt kell később ezeknek a rendezésére szentelni, és elejét vehetjük gazdasági jelentőségükkel aránytalan nagyságú konfliktusoknak.

A struktúra formalizálása

Ha a családi cég sikeresen kívánja kezelni a növekedést, struktúráját igazítania szükséges. Kezdetben a jelentős döntéseket a család valószínűleg egységesen, az alapító vezérletével hozza; a feladatokat pedig azok felmerülésekor osztják ki. A cég bővülésével ennél formálisabb szervezeti mintákra van szükség a zűrzavar, az átfedések és a figyelmet igénylő ügyek elsikkadásának elkerüléséért.

Szerepkörök meghatározása

Amikor nem családtag vezetők kinevezésére kerül sor, különösen fontossá válik a munkakörök és a velük járó felelősségi körök egyértelmű meghatározása. Az előző fejezetre visszautalva, ha a munkakörök kialakítása nem észszerű, a jutalmazásnak nincs objektív alapja. Ez azonban nem kizárólag arról szól, hogy egyértelmű legyen, hogy ki mit csinál, bár ez a létfontosságú első szempont. Ugyanilyen fontos azonban a felelősségi köröket üzleti szempontból logikus módon elosztani.

Az egyértelmű szervezeti felépítés és egy, a cég napi ügyvezetésétől eltávolodó, kizárólag stratégiáról gondolkodó igazgatótanács hiánya valószínűleg problémákat fog okozni a családban. A cég működtetésében részt nem vevő családi tulajdonosok eléggé távol vannak ahhoz, hogy külső szemmel tekintsenek a vállalkozásra. Kérdésként vethetik fel, hogy a cég valóban olyan hatékonyan működik-e, mintha még formálisabban lenne szervezve. Azt is megkérdőjelezhetik, hogy az igazgatótanács megfelelően kezeli-e a jövőt érintő alapvető kérdéseket, például a tevékenység diverzifikálását, a felvásárlások és fúziók kérdését, a cég szövetségeseinek kilétét, vagy akár a vállalat lehetséges eladását.

Az eredményes igazgatótanács – amely inkább a cégpolitikára, semmint az irányításra összpontosít – és a logikus vezetési struktúra a növekvő cégben a családi lojalitás megőrzésének és a cég hosszútávú sikerének zálogai.

A CADBURY-ESET FOLYTATÁSA:
VEZETŐSÉG KONTRA STRATÉGIA

Amikor a Cadbury társasághoz kerültem, az egyes igazgatók feladatköre nagyrészt történelmi okokra volt visszavezethető. A feladatok igazgatók közötti látszólagos összevissza felosztását elfogadták és értették azok, akik ebben nőttek fel. A felelősségi körök ilyenfajta megosztása azonban nemigen látszott észszerűnek a munkavállalók újabb generációja számára, a vezetők szemében pedig késedelmek és zűrzavar forrása volt. Például, ha egy adott funkció felelőssége több igazgató között oszlott meg, az ahhoz kapcsolódó kérdésekben csak az igazgatótanács tudott döntést hozni.

Ugyanígy az akkoriban hetente ülésező igazgatótanács inkább vezetői bizottságként működött a gyakorlatban, mint valódi igazgatótanácsként. Gyanítom, hogy ez sok családi cégnél hasonlóan van. Annak, ha a cég élén nem a cégpolitikát formáló, hanem valójában vezetői bizottságként működő igazgatótanács áll, az egyik következménye az, hogy a stratégiai kérdéseket elnyomják az azonnali figyelmet és döntést igénylő ügyek.

Vállalatirányítási struktúrák

Ha a családi cég túlnő azon a ponton, amikor az irányító családtagok és a tulajdonon osztozó családtagok identitása még szorosan kapcsolódik, mindenképp érdemes világosan és mindenki által elfogadott módon szétválasztani a cég irányítását a család érdekeinek képviseletétől.

Családi tanács – a párbeszéd előmozdítása

Észszerű a cégben érdekeltséggel rendelkező összes családtagot arra ösztökélni, hogy rendszeresen találkozzanak a családi és üzleti ügyek megvitatására. Az ilyen összejövetelek kezdetben lehetnek informálisak, azonban mind a család, mind a cég számára egyaránt előnyös, ha idővel valamilyen formálisabb családi tanács vagy gyűlés keretein belül teszik ezt. Ennek során el kell dönteni, kik lehetnek tagok – például bevonják-e a házasság révén bekerült, részvényekkel nem rendelkező családtagokat – és hasznos az is, ha valakit, például a családi tanács elnökét, a család szószólójaként megválasztanak.

A családi részvényeseket természetesen lehet bármely más részvényessel egyenrangúan is kezelni, azaz az éves közgyűlésen ugyanúgy feltehetik a kérdéseiket és kifejthetik nézeteiket. Ez azonban gyengíti a család és a cég közti köteléket, vagyis azt, ami megkülönbözteti a családi vállalkozást az egyéb vállalkozási formáktól, és egyben a cég egyik erősségének forrása. Emellett nem aknázza ki teljesen a családi fórum kínálta előnyöket sem. A családi fórum a család és a cég közti kommunikáció bevált csatornája. A családtagok egymás között megvitathatják a kérdéseket, és egyeztetett nézeteiket az elnök személyén keresztül kifejezésre juttathatják. Ennek fejében a fórumon a családi vállalat vezetői is ismertethetik a cég terveit, irányelveit és fejlődését. Ez lehetővé teszi a vállalkozásban részt nem vevő

családtagok számára a vezetők gondolkodásmódjának megismerését, és lehetőséget kínál arra is, hogy a vezetők elnyerjék a családtagok támogatását a cég stratégiájának megvalósításához. Ugyanakkor a családi tanács léte világossá teszi, hogy az a család és a cég közti kapcsolódás elfogadott fóruma, nem pedig az egyes családtagok külön-külön kérései. Ha a fórum nevében szóló egyáltalán nem vesz részt a cég irányításában, teljesen megvalósul a család ügyeire és a cég ügyeire vonatkozó felelősség egyértelmű szétválasztása.

Az alapító értékek őrzői

A vállalkozásban részt nem vevő családi tulajdonosokkal folytatott párbeszéd a cég számára is előnyt jelent, méghozzá a vállalkozás jellege és értékrendje miatt. A családi cégeknek egyedi, általában az alapító értékrendjét tükröző karaktere van. A vállalkozás működtetésében részt nem vállaló családi részvényesek fontos szerepet töltenek be ezen értékrend őrzőjeként. A családi vállalkozás vezető tisztségviselői óhatatlanul kénytelenek annak működésében változtatásokat eszközölni a versenyelőny megtartása érdekében. A vállalkozáson kívüli családtagok a cég eredeti filozófiájával konzisztens módon tudnak ebben segítséget nyújtani. Azok a családtagok, akik szeretnék, ha nézeteik nagy súllyal essenek a latba, kötelesek venni a fáradságot, hogy megértsék a vezetői döntések mögött húzódó okokat, és megfelelően kezeljék az átadott információt. A család nézetei a legfontosabb kinevezések során megint csak fontosak ahhoz, hogy a cégvezetésben ténylegesen részt vevők élvezhessék a szélesebb család támogatását.

Döntéshozatali jogkör

Létfontosságú, hogy egyértelmű legyen, hogy ki hozza a döntéseket: kizárólag a vállalkozás működéséért felelős vezetők legyenek erre jogosultak. A tágabb család saját fóruma révén persze észszerű tanácsokkal segítheti a vezetőket feladatuk ellátásában. Ez a viszony nagyban múlik azon, hogy a vezetők (a titoktartás határain belül) folyamatosan tájékoztassák a családot, és készek legyenek meghallgatni a család nézeteit, a család pedig megfelelő szakmai alázattal lássa el tanácsadó szerepét.

Az igazgatótanács értéke

Azoknak a családi cégeknek, amelyek túlnőttek azon a ponton, amikor az alapító vagy a szűkebb család eredményesen tud irányítani, az igazgatótanács létrehozását javaslom. Ez az eszköze a családi kapcsolatokon alapuló szervezettől az elsősorban üzleti kapcsolatokon alapuló szervezet felé haladásnak. A családi cég felépítése a korai időszakban valószínűleg informális, továbbá inkább historikus állapotokat tükröz, semmint a jelen szükségleteire adna választ. Amint a cég túllépi azt a mérföldkövet, ahol még a jogkörök az alapítóknál vannak, szükségessé válik a felelősségi körök és a döntéshozatali folyamatok újragondolása. Már nem megoldás arra osztani a feladatot, akinek éppen ideje van annak elvégzésére.

Egyértelmű hatáskörök

Az igazgatótanács létrehozása nemcsak a logikus szervezeti struktúra, hanem az egyértelmű hatás- és felelősségi körök alapjait is megteremti. Ez az igazgatótanáccsal kezdődik, mert annak kell meghatároznia, milyen döntéseket tart fenn magának. Ezt követően lefekteti, hogy miként kell a vezető tisztségviselőkre ruházott jogköröket gyakorolni. A szervezeti struktúra és rend bevezetését nem úgy kell tekinteni, mint bürokratikusabb szabályok ráerőltetését a családra és a vállalatra, így gyengítve a múltban jól működő informális családi megállapodásokat és elnyomva a kreativitást. A mindenki által elfogadott és megértett döntéshozatali struktúra a félreértések, a lobbizás és az időpazarlás elkerülésére szolgál.

Stabilitás és folytonosság

Az igazgatóság a stabilitás és folytonosság megőrzésének eszköze is. Az informális családi kapcsolatokon alapuló szervezet a családon belüli váratlan összezördülések vagy veszteségek kockázatának teszi ki magát. Az igazgatótanács helyzetéből adódóan jobban tudja kezelni a rendszert érő behatásokat és jobban képes alkalmazkodni az üzleti környezet állandó változásához, mint egy hierarchikusabb szervezet. A folytonosságot egyrészt azzal biztosítja, hogy a következő generációt a megfelelő időben bevonja az igazgatóság munkájába, másrészt pedig iránymutatással szolgál neki a cég hitvallásának és irányelveinek megfogalmazása révén.

A működő igazgatótanács nagy előnye, hogy a családot érintő nehéz kérdésekkel nagyobb eséllyel fog megbirkózni. Egy lazább szervezeti formában nagyobb valószínűséggel kerülnek halogatásra az érzékeny témák. Ilyen kérdések lehetnek például az idősebb családi vezetők, különösen maga a cégvezető nyugdíjba vonulása, a családon belüli utódlás, nem családtag igazgatósági tagok kinevezése, vagy az a döntés, hogy a cég tőzsdére lépjen-e. Ezek történetesen mind olyan kérdések, amelyek rendezésekor felbecsülhetetlen értékű lehet a tapasztalt, nem családtagokból álló, külsős igazgatók tanácsa – amely önmagában is egy külön fejezetet érdemel.

Az igazgatótanács értékével kapcsolatos két utolsó felvetés a stratégiához és az elnök intézményéhez kapcsolódik.

A CADBURY-ESET FOLYTATÁSA
FORMÁLIS IGAZGATÓTANÁCS

A Cadbury családi vállalatnál akkor vezették be a formális igazgatótanácsot, amikor a céget 1861 és 1899 között vezető két fivér egyike meghalt. Nagyapám felismerte, hogy a cég vezetésébe be kell vonni a család következő generációját, és a cég jövendő irányítására és ellenőrzésére stabil szervezetet kell kialakítani. Az igazgatósági struktúra kevésbé függött az egyénektől, mint a korábbi kétszemélyes társulás, és hatásköre volt olyan kérdésekben döntést hozni, mint az utódlás és a családtagok cégbe történő felvétele. Az igazgatótanács hatásköre abból fakadt, hogy formális szervezet volt egyértelműen meghatározott felelősségi körökkel, és emellett testületi jelleggel bírt, azaz döntései nem egyéni, hanem közös, csapatdöntések voltak. Bár az első, öttagú igazgatótanács az elnöki pozíciót betöltő nagyapám mellett a következő generáció négy tagjából állt – ebből kettő a fia volt –, rendelkezett szabályzattal, rendszeresen

ülésezett, és jegyzőkönyvet vezetett az ülésekről (1899-től egészen az 1969-es összeolvadásig megvan a Cadbury igazgatótanácsának összes jegyzőkönyve). Az igazgatóknak pedig egyéni felelősségkörei voltak.

Egyértelmű volt tehát, hogy kinél van az egyes döntések hatásköre, a döntések pedig megfelelően feljegyzésre kerültek. Bár inkább működött ügyvezetőségként, mint modern értelemben vett igazgatótanácsként, ez a tény nem vesz el a dolog jelentőségéből. Rendszert hozott a cég működésébe, biztosította, hogy a felmerülő kérdéseket kezeljék, ahelyett, hogy félretennék, és gondoskodott a vállalkozás jövőbeni folytonosságáról.

Stratégia

A növekedési fázisban lévő vállalkozásokat vezető családtagok valószínűleg teljes idejüket a cég napi irányításával töltik. Nehezen találnak időt és lehetőséget a vállalkozás hosszabb távú jövőjének fontolgatására és megtervezésére. Az igazgatótanács egyik kulcsfontosságú feladata éppen az, hogy meghatározza a cég törekvéseit és célkitűzéseit, és ezek elérésének módját. Az igazgatótanács ugyanakkor csak akkor tud megfelelően foglalkozni az ilyen stratégiai kérdésekkel, ha tudatában van annak, hogy elsődlegesen ez a szerepe, nem pedig az üzlet napi irányítása. Az igazgatótanácsnak azokra a feladatokra kell koncentrálnia, amelyeket kizárólag ő tud elvégezni, mint például a cég stratégiájának meghatározása és a jövőbe vezető irány kijelölése. Ehhez egyértelműen szét kell választani az irányítást – ami az igazgatótanács feladata – a vezetéstől – ami a menedzsment feladata. Ha ez a különbségtétel nem egyértelmű a cég minden területén, az kavarodáshoz vezet a döntési jogkört, valamint a döntésért számon kérhető személyeket illetően. Hasonlóképpen, ha az igazgatótanács nem stratégiai funkciójára összpontosít, hajlamos az alapértelmezés szerinti működésre.

A CADBURY-ESET FOLYTATÁSA
ÁTTÉRÉS A HAVI ÜLÉSEZÉSRE

Amikor csatlakoztam a Cadbury igazgatótanácsához, nem szenteltünk elég időt a stratégiának, aminek egyik oka a hetenkénti ülésezés volt. A heti találkozókon nagy valószínűséggel a vállalkozás működtetését érintő sürgető kérdések dominálnak. Az igazgatótanács csak a Cadbury és a Schweppes összeolvadásával szentelte magát az irányítás valódi feladatának, amikor is áttértünk a havi ülésezésre és az igazgatótanácsba külső, nem ügyvezető tagok is bekerültek.

Az elnök szerepe

Az, ahogy egy igazgatótanács működik, nemcsak szerepkörének meghatározásától, hanem az elnökétől is függ. Az elnök felel az igazgatótanácsi ülések napirendjéért és levezetéséért. Az elnök felel továbbá annak biztosításáért is, hogy az igazgatók a döntések megalapozott meghozatalához minden szükséges információval rendelkezzenek. Az elnökön áll, hogy biztosítsa, hogy minden igazgató hangot adhasson nézeteinek, hiszen mindannyian egyenlő jogi felelősséggel rendelkeznek az üzlet irányításában. Az elnök feladata továbbá kezdeményezni azt is, hogy az igazgatótanács tagjai valamilyen módon felmérjék a testület eredményességét. Minden társaságnál fontos döntés, kit választ az igazgatótanács elnöknek, és különösen igaz ez a családi cégekben, ahol az elnöki kvalitásoknak előnyt kell élvezniük a szenioritással szemben.

„Az Eaton hanyatlása is megerősíti a nyíltan felszólaló független igazgatósági tagok fontosságát a családi cégekben.”

THE CANADIAN GLOBE AND MAIL, 1999. AUGUSZTUS 24.[3]

A külső igazgatók értéke

A napi ügyvitelben nem érintett, úgynevezett non-executive igazgatók különleges értéket képviselnek a családi cégekben. A céget vezető igazgatótanács egyik előnye, hogy ideális módot biztosít a független külső nézőpontok becsatornázásához a cég testületeibe. Az információ megosztása – ami egyben hatalom is – olyan lépés, amit a családi cégek nem feltétlenül szívesen tesznek meg.
A cégeknek lehetnek professzionális tanácsadói, ami egy speciális, szigorúan bizalmas viszony. Tanácsadókat jellemzően konkrét problémák vagy kérdéskörök megoldására vonnak be a cégek. A külső konzultánsok felbérlése jelzi a kívülállók döntéshozatalba történő bevonására való hajlandóságot, ami fontos lépcső lehet a családi cég fejlődésében. A tanácsadó és a külső igazgatósági tag közötti különbség azonban elsősorban a folytonosságban és az elköteleződésben rejlik.
A tanácsadók konkrét megbízás alapján dolgoznak, bemutatják megállapításaikat, de azok megvalósításában vagy részt vesznek, vagy nem. A cég iránti elkötelezettségük a vállalt megbízásra korlátozódik.

Kívülálló igazgatósági tag kinevezése azonban a vállalatirányítás felelősségének megosztását jelenti, méghozzá olyasvalakivel, aki sem a családnak nem tagja, sem a cég ügyvezetésében nem vesz részt. Az ilyen kívülálló betekinthet a cég könyveibe, és teljes mértékben megismerheti annak pénzügyi helyzetét. Ez jelentős problémát okozhat a család azon tagjainak, akik nem érintettek a cég vezetésében, és így nem férnek hozzá ezekhez az adatokhoz. Ennek ellenére a cég számára jelentős előnyökkel jár, ha tapasztalt kívülállókat vonnak be az igazgatótanácsba. Ezen előnyök a következők:

Vitatott kérdések

Objektív tanáccsal szolgálhatnak a közvetlenül a családhoz kapcsolódó, érzékeny és megosztó kérdésekben, mint a kinevezések, utódlás és nyugdíjazás. Megfelelően pozícionáltak ahhoz, hogy tanácsot adjanak arról, hogy hogyan lehet a cég érdekeit a legjobban egyensúlyba hozni a vállalkozásban részt nem vevő családi részvényesekével, például az osztalék- és befektetési politika, összeolvadások, szövetségek, felvásárlási ajánlatok és tőzsdére lépés kérdéseiben. Segítenek az „urambátyám” rendszernek, vagy egyes családtag vezetők önérdekérvényesítésének elhárításában, továbbá fel lehet őket kérni a családtag igazgatósági tagok javadalmazásának objektív alapokon nyugvó kialakítására. A kompetens kívülálló igazgatók tanácsai nem pusztán azért értékesek, mert más üzleti helyzetekben

3: Cikk az Eaton család kanadai kiskereskedelmi birodalmának összeomlásáról, 1999. augusztus

szerzett tapasztalatokra támaszkodnak, hanem azért is, mert a család összes tagjának biztosítékot jelentenek arra, hogy a döntések – amelyekkel vagy egyetértenek, vagy nem – nem kizárólag a rokonok döntései.

Egyenlő bánásmód

Biztosíthatják, hogy az összes – akár családtag, akár kívülálló – igazgató szenioritástól függetlenül egyenlő elbánásban részesül az igazgatótanácsi üléseken. Ez főleg olyan felsővezetőkre, igazgatókra nézve fontos, akik nem családtagok. Nem egyszerűen arról van szó, hogy nézeteiket a családtag igazgatók figyelmen kívül hagyhatják, és a megosztó kérdések megvitatása során túl könnyen beadják a derekukat a család tagjaival szemben. Úgy is vélhetik, hogy a család dolga kimondani a végső szót olyan pénzügyi kérdésekben, mint a marzs vagy a profit, az osztalék, a befektetések, mivel elsősorban a család pénze forog kockán.

Stratégiai gondolkodás

Tapasztalatom szerint a kívülálló igazgatók a legnagyobb értéket a stratégiai iránymutatáshoz teszik hozzá. Mivel egész karrieremet egy cégnél töltöttem, nagyon is tudatában voltam annak, hogy üzleti gondolkodásomat korlátozza a családi történelem és tapasztalat. A cég és iparág ismerete egyértelműen a jövőre irányuló stratégia megalkotásának létfontosságú eleme, de ugyanilyen fontos szélesebb körben tekinteni a jövő kínálta lehetőségekre.

Az igazgatótanács a kívülálló igazgatókban a független gondolkodást és ítéletalkotást, a releváns tapasztalatot, és a cég, valamint annak jövője iránti elkötelezettséget keresi. A független gondolkodás segít az érdekellentétek feloldásában, továbbá a bizalmat elnyerni az igazgatótanács döntései és lépései iránt. Az elkötelezettség pedig azt jelenti, hogy képesek megfelelő időt szentelni igazgatói feladataiknak.

A CADBURY-ESET FOLYTATÁSA
A MEGFELELŐ KÉRDÉSEKET FELTENNI

A Cadbury Schweppesnél a kívülálló igazgatók fő hozzájárulása a megfelelő kérdések megfogalmazása volt. A kérdések néha kényelmetlenek voltak – például, hogy a vállalkozás egyes részeit nem kellene-e eladni, hogy a megtartandó területek forrásait bővíteni lehessen – amelyeket nem biztos, hogy mi, a vállalkozáson belül dolgozók feltettünk volna. A választ a menedzsmentnek kellett megadnia, de a belsős és külsős tagok közötti párbeszéd eredményeként merészebb és végső soron sikeresebb stratégia született, mintha mindezt a cég és lehetőségeinek külső szemszögből történő értékelése nélkül alkottuk volna meg.

Tanácsadó testületek

Felmerülhet a kérdés, hogy milyen mértékben vehetnek igénybe a családi cégek tanácsadó testületeket a szükséges külső tanácsadás megszerzésére anélkül, hogy külsős tagokat hoznának magába az igazgatótanácsba. A tanácsadó testületek egyértelműen hasznos szerepet játszhatnak, és észszerű első lépésnek bizonyulhat igénybevételük. A tanácsadó testületek dolga a tanácsadás, nem pedig az irányítás és ellenőrzés. Ezért kissé távolabb állnak a döntéshozatali folyamattól. Ez megnehezítheti a legrátermettebb jelöltek felvételét, és egyértelműen megnehezíti, hogy egy tisztán tanácsadói

szerepben lelkesek és érdeklődők maradjanak. A tanács, amelyet aztán vagy megfogadnak, vagy nem, nem ugyanazt a célt szolgálja a cégek életében, mint a kívülálló igazgatósági tagok bevonása, akik a családtag kollégáikkal azonos felelősséget viselnek a cég jövőjéért.

Konklúzió

A siker kulcsai
A családi cégeknek törekedniük kell arra, hogy legkiemelkedőbb versenytársaikhoz hasonlóan jól kormányzottak legyenek. A professzionális üzleti hozzáállásra a családi cégeknél még talán nagyobb szükség is van, mint a nem családi alapon szerveződőknél, így a család összes tagjának vennie kell a fáradságot, hogy megismerje a cég jövőbeli sikerében betöltendő szerepét. Mivel a családi cégekben a családi viszonyokat nehéz szétválasztani az üzleti kapcsolatoktól, különösen életbevágó a szerepkörök pontos tisztázása.

Mit tehetnek a családi cégek túlélési és sikerességi esélyeik növelése érdekében, amikor már túljutottak az alapítók általi tulajdonlás és vezetés szakaszán? Négy alapvető követelmény van.

Egyértelmű szerepkörök
Először is át kell gondolniuk a család és a vállalkozások közti jelenlegi és jövőbeni kapcsolatot. Ennek olyan világos és mindenki által értett struktúrához kell vezetnie, amely a cég irányítását elválasztja a család ügyeitől. Mind a családtag vezetők és a kizárólag tulajdonosok egyaránt felelősséggel tartoznak egymásnak. A kinevezésüket követően mindössze a végrehajtó vezetőknek van felhatalmazása döntést hozni, ugyanakkor elszámolással tartoznak a vállalkozásban tulajdonnal rendelkezők felé. A család és a cég közötti kapcsolódásoknak mindkét irányban működniük kell, de kommunikációs csatornaként, és nem utasításként.

A család összes tagjának vennie kell a fáradságot, hogy megértse a cég fenntartható sikerében betöltendő szerepét. A nem vezető családtag részvényesek felelőssége, hogy kompetens igazgatókat nevezzenek ki, akik nevükben majd vezetik a céget – és aztán hagyják, hogy azok végezzék a munkájukat. A tulajdonos-vezetőknek fel kell ismerniük, hogy kettős minőségben vannak jelen, és gondoskodniuk kell arról, hogy a döntéseket megfelelő minőségükben eljárva hozzák meg.

A tőzsdén jegyzett társaságok részvényesei nem várják el, hogy részt vehessenek annak a cégnek a napi vezetésében, amelybe befektettek. Nem számítanak arra sem, hogy a cég létesítményeit személyes céljaikra igénybe vegyék. A családi tulajdonosok pontosan ugyanebben a helyzetben vannak, ám előfordulhat, hogy nem könnyen korlátozzák magukat a részvényes szerepére. Ennek egyik oka, hogy a családi részvényesek és igazgatók között a kapcsolat akár napi szintű is lehet, szemben a közgyűlések évi egyszeri ritmusával. A családi cégekben pontosan azért életbevágó a szerepkörök tisztázása, mert a családi viszonyokat nehéz szétválasztani az üzleti kapcsolatoktól.

Eredményes igazgatótanács
Másodszor, a családi cég hosszú távú sikerét leginkább az biztosítja, ha hatékony igazgatótanács irányítja: egy kompetens, független gondolkodású, kívülálló igazgatókat is magába foglaló igazgatótanács, melynek tagjai külső ismereteket és tapasztalatokat hoznak magukkal. A családi cégeknek a lehető legjobb független tanácsra van szükségük, amivel kiegészíthetik a család szakértelméből és elkötelezettségéből fakadó erősségeiket.

Az ilyen igazgatótanács első feladata tisztázni, mik a cég céljai. Ez minden vállalkozás vezetésének létfontosságú aspektusa, ám családi cégnél különösen fontos, mert ha annak tagjai eltérően látják a vállalkozás célját, ezzel félreértéseknek és egyet nem értésnek ágyaznak meg. Ha az igazgatóság pontosan körülírva meghatározza az üzleti célkitűzéseket, a tulajdonosok és vezetők tudják, mire számíthatnak.

Logikus szervezeti felépítés
A következő lépésben a cég struktúráját a célokhoz kell igazítani, hogy a szervezeti felépítés logikus legyen. Az irányítási láncnak és a döntéshozatali folyamatnak világosnak kell lennie. Megfelelően meg kell határozni a munkaköröket, és hozzá kell rendelni a felelősségeket, míg a feladatok kiosztását a cégen belül, és kívül is ismertté kell tenni. Ez segít elkerülni a családon belüli vitákat arról, hogy hogyan vezetik a céget, és hogyan osztják meg a felelősségeket.

Esélyegyenlőség
Végül a cég toborzási és előléptetési politikáját írásba kell foglalni, és be kell tartani. A családtagok számára magától értetődően fontosak ezen irányelvek, ám ugyanilyen fontosak azon családon kívül álló személyek számára, akik azt fontolgatják, belépjenek-e a céghez. Nem könnyű a korábban kizárólag családi cég tagjai számára elfogadni, hogy felső szinten külső vezetőket kell bevonni, és őket egyenlőként kezelni.

„Az igazgatóság munkája a lendület, a mozgás, a fejlődés és az irány megteremtéséről szól. Ha az igazgatótanács nem vezeti céltudatosan a céget a jövőbe, akkor ki fogja? Az üzleti életben azért tűnik el sok híres név, mert az igazgatótanácsoknak nem sikerül a céget a mából a holnapba átvezetni.”
JOHN HARVEY-JONES[4]

Milyen célokat állítson maga elé a családi cég igazgatótanácsa? Az igazgatótanács végső feladatát az Imperial Chemical Industries volt vezetője, John Harvey-Jones nagyszerűen foglalta össze.

Az ilyen átalakulás megvalósítása kihívás a sikeres jövő megteremtésén fáradozó családi cégek igazgatótanácsainak. Komparatív előnyük a család elkötelezettségéből fakad. Az idő ezt az elkötelezettséget a családi kör bővülésével, valamint a tulajdonosok és a vezetőség fokozódó szétválasztásával teszi próbára. A családi cég folytonosságának fenntartását legjobban az észszerű vállalatirányítási struktúra garantálja. E tanulmány célja arra bátorítani a családi igazgatótanácsokat, hogy osszák meg tapasztalataikat, és határozzák meg, milyen

4: Sir John Harvey-Jones, Making It Happen: Reflections on leadership (Hogy megtörténjen: Gondolatok a vezető szerepről), Collins 1988.

vállalatirányítási forma felel meg legjobban az adott körülményeknek, elismerve a világszerte működő családi cégek óriási gazdasági-szociális potenciálját.

ELSŐ ESETTANULMÁNY
TEXTIL MOLINOS, ARGENTÍNA

Két textilgyár regénye

A Textil Molinost 1949-ben alapította Marco Antonio Karplan és testvére. A Törökországból érkezett testvérek gyorsan felismerték az argentin textilipar kínálta lehetőséget, és nekiálltak alulról megmászni a ranglétrát. Felügyelőként kezdtek egy raktárban, ahol minden lehetségeset megtanultak a szakmáról. Pár éven belül alapítottak egy kis gyárat, ahol a vásárolt textilből ruhákat állítottak elő. Nem sokkal később megnyitották első textilfestő üzemüket is.

Részben az erőteljes importszabályozásnak köszönhetően a társaság első éveiben gyors növekedésnek indult. A kezdeti textilfestő és vegytisztító létesítmény hamarosan négy különálló üzleti tevékenységgé alakult:

- A textilvásárlás, ruhakészítés és -értékesítés mint alaptevékenység
- Vertikális integráció, melynek keretében fonodákat vontak be gyapjúvásárláshoz és fonalgyártáshoz
- Szövetgyártás
- Szőnyeggyártás

Ebben a kezdeti fázisban a társaság vezetési modellje igen egyszerű volt. A testvérek egymás között hozták meg a döntéseket. A döntéshozatali folyamat megkönnyítése érdekében független igazgatókat vettek fel, hogy segítsék a konszenzust. Az igazgatók véleményt mondhattak, de nem szavaztak. A külső igazgatók kulcsszerepet játszottak abban, hogy a testvérek 45 évig zökkenőmentesen vezessék a céget, bár sosem szavaztak semmiről.

Szaktudást képviseltek, és segítettek egy eredményes, a testvérek által zökkenőmentesnek és vitamentesnek tartott döntéshozatali folyamatot fenntartani. Amikor eljött az idő fiaik bevételére a családi vállalkozásba, az új családtagok koruk alapján egymás után csatlakoztak. A testvéreknek összesen hat gyereke volt. Először a hat fiú legidősebbike lépett be a cégbe, majd az évek során koruk függvényében egyenként követték a többiek. A végén a hatból öt fiú dolgozott a cégnél: az idősebb alapító két fia és a fiatalabb fivér (Marco Antonia apja) három fia.

Családi megosztottság

Ebben az időszakban a társaság vertikálisan terjeszkedett két külön üzletágban: a fonógyárban és a szövőgyárban. A fonoda gyapjút vásárolt, abból fonalat készített, és eladta a szövőgyárnak, amely értékesítésre gyártott szövetet. Az idősebb testvér fiai a szövőgyárban, a fiatalabb testvér fiai a fonógyárban dolgoztak.

Idővel azonban egyre nehezebben sikerült konszenzusra jutniuk. A második generáció stílusa heves vitákhoz vezetett, míg a döntések már nem voltak egyhangúak. A közös kérdésekről való megegyezés hiánya mindegyik vállalkozásnál önálló igazgatótanácsi struktúrához vezetett. Míg a családokon belül egyetértés volt, a két család, azaz az unokatestvérek között nagy nézeteltérés állt fenn.

A csoport vezetői struktúrája az egységes igazgatótanácsból három igazgatótanácsra bővült: egy-egy az egyes üzletágakra, plusz egy harmadik központi igazgatótanácsra, amely mindkét család részvételével foglalkozott a közös ügyekkel. Mindegyik igazgatótanácsban voltak családon kívüli tanácsadó tagok is.

Visszatekintve, ez a vezetési struktúra a nézeteltérések miatt született, dacára annak, hogy a nem rokon tanácsadók komoly erőfeszítést tettek, hogy az igazgatótanács egyhangú döntésre jusson. A cég vezetése nem állt le teljesen, de a döntéshozatalhoz külső tanácsadók segítségére volt szükség, és sosem volt valódi konszenzus. Idővel fokozatosan elveszett az egység *(afecto societatis)* a családok között, és mindegyik ág teljes ellenőrzést kívánt a másik vállalkozása felett.

Ez az átmeneti szakasz a testvérek által működtetett társaságtól a testvérek és gyermekeik által vezetett szervezeten át az eredeti holding két különálló társasággá való teljes szétválásával végződött. A tőketulajdon, a vezetés és az irányítás egyenlő arányban oszlott meg a két tábor között. A báty családja kapta a szövőgyárat, az öcs családja pedig a fonodát. A cégcsoport két részre osztása során a nem családtag tanácsadók szintén kulcsszerepet játszottak a megállapodás nyélbe ütésében.

A döntések egységesítése

Dr. Marco Karplan, a szövőgyár későbbi vezérigazgatója a társaság történetét és helyzetét végiggondolva arra a meggyőződésre jutott, hogy a két társaságot egy egységes igazgatótanácsnak kellene vezetnie, mely nem a családtag igazgatókat is magába foglalja. Felmérte, hogy a társaságnak olyan független nézőpontokra van szüksége, amelyeket a családtagoknak valóban figyelembe kell vennie. A családtagok független igazgatók iránti tisztelete objektívebb és racionálisabb döntések meghozatalához vezetett.

Azt javasolta, hogy a következő felállással bíró igazgatótanácsot hozzák létre:

- a cégcsoportban dolgozó három családtag,
- a csoportban dolgozó két nem családtag vezető és
- a testvérek által egyhangúan választott három független igazgató.

Úgy véljük, a folytonosság biztosításához ez a megfelelő döntés, bár kihívásnak bizonyulhat, ha az igazgatótanácsban a családnak nem lesz többsége.
A független igazgatók kiválasztásában a társaság a következő kritériumokat követte:

- vezérigazgatói beosztásban vannak,
- a csoport által éppen igényelt tudást és készségeket képesek biztosítani, azaz nagyobb nyitottságot a világpiacokra és a tőkepiacok jobb ismeretét és
- szakszerűséggel és észszerű gazdasági perspektívával kell az igazgatótanács munkájához hozzájárulniuk.

A stratégiai hajtóerő a növekedés lett, és a 2000-es évekre öt üzem mintegy 80 millió USD bevételt termelt. Versenytársaik magas szakmai színvonalon dolgozó

nagyvállalatok. Az irányítási struktúráknak a döntéshozatalban is ugyanilyen professzionálisan kell megnyilvánulnia. Nem akarják megismételni a múltat, és hiszik, hogy folytonosságuk megőrzése azon áll, hogy képesek maradjanak a társaság stratégiai irányítását független, nem családtag szakemberekkel megosztani.

MÁSODIK ESETTANULMÁNY
GMS CSOPORT, CHILE

A nyomdaipari szupermarket

A chilei GMS Csoportot 1974-ben három, a nyomdaiparban hosszú és nagyszerű karriert befutott szakember hozta létre: Fernando Guzman, Jaime Sanchez és Hans Meisel. A korábban a legnagyobb chilei nyomdaipari társaság, a Cochrane (jelenleg az RR Donnelley & Sons Csoport része) alkalmazásában álló három férfi azért lépett ki, hogy létrehozza saját, nyomdai anyagokat forgalmazó és értékesítő vállalkozását. Hans Meisel, a három alapító cégtárs egyike, 1989-ben lemondott. Ezt követően a csoport tulajdonjogán a két fennmaradó tag egyenlő arányban osztozott, mindketten aktívan részt vettek a vezetésében a cég 2007-es eladásáig.

A GMS 30 ezer USD alaptőkével indult, és eredetileg a nyomdáknak nyújtott tanácsadásra összpontosított. Hamarosan tovább léptek nyomdaipari anyagok forgalmazása irányába, továbbá beléptek a papírpiacra és a nyomdai előkészítő berendezések piacára. A GMS 25 évvel alapítása után több mint 70 millió USD árbevétellel, és több mint 400 munkavállalóval rendelkező konglomerátummá vált. Működését a szomszédos országokra, köztük Bolíviára (1988), Argentínára (1992), Perura (1995) és Venezuelára (1997) is kiterjesztette. Vitathatatlanul a szegmens piacvezetője lett, több mint 2000 ügyféllel és 4000-nél is több termékkel. A csoport emellett számos új vállalkozást hozott létre és vásárolt fel, amelyek tevékenysége kiegészíti a GMS alaptevékenységét.

Az alapítók annak tudták be sikerüket, hogy elsőként határozták meg és dolgozták ki a nyomdaipari szupermarket koncepcióját, amely papírt és nyomdaipari anyagokat egyaránt kínált. Miben gyökerezett impozáns sikerük? A szakmai tapasztalat és a vezetés rendkívül emberi megközelítésének kombinációjában. Különleges erőfeszítéseket tettek, hogy tiszteletben tartsák a munkavállalókat, reagáljanak a felvetéseikre, és gondoskodó vállalati kultúrát alakítsanak ki.

Átmeneti időszak

A kilencvenes évek elején az alapítók elgondolkodtak, hogy időszerűvé válik bevonni a második generációt a cég vezetésébe. Egyöntetűen felelősséget éreztek arra, hogy a GMS visszavonulásuk után is sikeresen működjön, és azon kezdtek gondolkodni, hogyan biztosítsák ezt. Fernando Guzman két fia, aki kiváló tanulmányi és a GMS-en kívüli szakmai pályát járt be, csatlakozott a társasághoz. Emellett egy neves helyi egyetemmel is együttműködtek, ahonnan segítséget kaptak a családi vállalkozás átalakításához, a családi és az üzleti ügyek szétválasztásához.

Ennek eredményeként új igazgatótanácsot hoztak létre, melyben három külső igazgató kifejezetten a stratégiai kérdésekkel foglalkozott. Bár formális szavazati joggal nem rendelkeztek, de mindettől függetlenül erős volt a befolyásuk. Az igazgatókat a GMS Csoportot tulajdonló két család együtt választotta ki. A két család előterjesztette jelöltjeik listáját, majd alapos áttekintést követően konszenzusos alapon választottak három nevet. Döntöttek egy másik, az utódlás, a család és a tulajdon kérdéseivel foglalkozó családi tanács létrehozásáról is.

Mint egy házon belüli tanácsadó

Az átszervezést és a külső igazgatók bevonását főként azzal indokolták, hogy így gondoskodnak a GMS Csoport hosszú távú fennmaradásáról, és egy formális, professzionális visszajelzést adó testület felállításáról. E változtatások előtt nem került sor formális igazgatótanácsi ülésekre. Az igazgatótanácsban később öt tag dolgozott (a két alapító és három külső igazgató). Évente 4-5 alkalommal, kb. öt órán át üléseztek, és az igazgatók szerény díjazásban részesültek ráfordított idejükért cserébe.

A család véleménye szerint a kívülálló igazgatók értéke a következő:

- értékes kérdéseket tesznek fel,
- kreatív ötletekkel állnak elő,
- a vezetői döntések szigorú kontrollját igénylik,
- megkérdőjelezik a hagyományos működési módokat (pl. több szinergiára törekvés a leányvállalatok kiszolgáló egységei között) és
- objektív és pártatlan véleményt mondanak stratégiai kérdésekről (mintha házon belül működne egy McKinsey-tanácsadó).

A kívülálló igazgatók háttere eltérő volt. A következő okok miatt választották őket:

- fiatalság (a GMS a második generációhoz korban közelebb állókkal akart dolgozni),
- releváns tapasztalat,
- vállalkozásuknál a napi működésben részt vesznek (mindegyikük releváns vezető pozíciót töltött be más társaságnál) és
- globális ismeretek és családi cégekkel szerzett korábbi tapasztalat. A három kívülálló igazgató egyikéről úgy tartották, hogy kiváló üzleti érzéke van, „kiszagolja” a jó üzleti lehetőségeket. A másik módszeres, mindig jó kérdéseket tesz fel, a harmadik pedig kiválóan jut megállapodásra nehéz döntések alkalmával.

(A GMS Csoport 2007-től az Antalis részeként működik tovább.)

HARMADIK ESETTANULMÁNY
NÉMETORSZÁG

Csipkerózsika felébred
Az 1940-es évek Németországában két rendkívül eltérő, úttörő személyiség alapított egy céget, amely aztán a világ vezető gyártójává vált a gyógyászati technológiai termékek terén. Az egyik alapító kiváló kutató és újító, a másik ügyes hálózatépítő volt. Erősségeiket egyesítve igazi vállalkozási sikertörténetet kovácsoltak – egy ötletből 300 millió márkás forgalmat bonyolító világszínvonalú társaságot formáltak.

A szendergő óriás
A társaság évtizedeken át folyamatosan nőtt, termelt, értékesített, gyorsan és ambiciózusan terjeszkedett. Az 1980-as évek közepére azonban beköszöntött az önelégültség korszaka. Bár az úttörő társaságok egy ideig ellavírozhatnak a kezdeti innováció utórezgésein, mindig megmarad a kihívás, hogy megőrizzék korábbi sikereiket a jövőben is. A fokozódó verseny és a növekvő számú innovatív termék miatt a társaság veszíteni kezdett versenyelőnyéből. A nem megfelelő vezetés és a marketingtapasztalat hiánya a komplex, gyorsan változó ágazatban elkezdett komoly problémákat okozni. Egyre fontosabbá vált, hogy új vezetői és szervezeti struktúra jelenjen meg.

Ezen a ponton a társaság újraértékelte az igazgatótanács célját és működését. Az első tagi igazgatótanács létrehozását követően a családtagok a következőképpen definiálták újra az igazgatótanács szerepét:
- a vezetői és műszaki know-how fejlesztése,
- közvetítés a család és a vezetés között és
- a tervezett vagy befejezett fejlesztések ellenőrzése és felügyelete.

Az 1990-es elejéig az igazgatótanácsban csak családtagok vagy volt vállalati vezetők kaptak helyet. Negyedéves üléseik mindig csak a felszínt kapargatták. A társaság komolyabb problémáival nem foglalkoztak. Nagy változásra volt szükség, hogy a szendergő társaságot felrázzák, és ehhez olyan elnökre volt szükség, aki fel tudott lépni pártatlanul és cselekvésorientáltan. Intelligensnek kellett lennie a problémák felismeréséhez, és elég erősnek, hogy megvalósítsa azok megoldását. Az igazgatótanácsnak túl kellett lépnie azon, hogy pusztán új célokat fogalmaz meg. Tudnia kellett ellenőrizni, és mérni azok elérését is.

Új ötletek, új lendület
A család arra jutott, hogy csak egy kívülálló bevonásával tudják e célokat elérni, azzal a feltétellel, hogy személyes hatáskörük lesz arra, hogy az elkerülhetetlen kívülálló szerepvállalásukból adódó negatív megítélést legyőzzék. A társaság a gyógyszeriparra szakosodott ismert stratégiai tanácsadó cégtől vett fel egy dinamikus, 37 éves vezető cégtársat. Az egyik család ismerte már, szakértelme pedig hamar elnyerte a másik csoport tiszteletét és bizalmát is.

Szerepe az volt, hogy jelentős változtatást valósítson meg az árfolyam menedzsmentjében, valamint vezesse a stratégiai irányváltást és a szervezet átalakítását. 1994-ben a társaság megtette az első jelentős lépést a változás felé, és az új munkatárs hatása egyértelműen megmutatkozott az eredményekben, amit minden érintett megerősített. Ezek között szerepelt:
- kompetens ügyvezető igazgatók megléte,
- jelentős stratégiai pályakorrekció,
- kiváló irányváltás,
- az összes kitűzött cél elérése,
- hatékony utógondozás és
- új üzleti irányok.

Az igazgatótanács vezetőjének pártatlan, „kívülálló” pozíciója erőt és lendületet adott ahhoz, hogy egyértelműen meghatározzák, végrehajtsák és kövessék az összes stratégiai prioritást. Az igazgatótanácsot kompetens és rendkívül értékes csoporttá alakította. Új ötleteket és újításokat vezettek be a társaságnál, olyan koncepciókat, amelyekkel a szakértelem vagy a tapasztalat hiánya miatt a belső vezetők sosem tudtak volna előállni. Az igazgatóság pártatlanabbá vált a családi tulajdonnal szemben, és a cég újra sikeres pályára állítására összpontosított.

Megmenekült sorsától
E változásokat csak úgy lehetett elérni, hogy hagyták az igazgatótanács elnökét új társasági struktúrákat meghatározni, valamint megvalósítani anélkül, hogy felmerülő családi problémák vagy a hagyományőrzők ebben megakadályozták volna. Az igazgatóság a pártatlan értékelés és elemzés színterévé vált, és bizalmat élvezett. Emellett abban a helyzetben volt, hogy a céljai valóra váltásához szükséges nyomást gyakorolhatott akár olyan nehéz döntések során is, mint egy felsővezető menesztése. Az újjáélesztett igazgatóság révén a társaság modern szervezetté alakult, a nyereségességet növelő és a céget az új évszázadra felkészítő kereskedelmi és termelési koncepciókkal.

A társaság sok évtizedes fennállása során különféle stádiumokat élt meg az újítástól és növekedéstől a stagnáló megelégedésig. Sorsa valószínűleg a tönkremenés vagy az eladás lett volna. A család éles eszű döntése azonban – ami sok családi cég megközelítésével ellentétes – megmentette a céget ettől a sorstól a vérfrissítés és a külső szakértelem bevonása révén.

NEGYEDIK ESETTANULMÁNY
SOGRAPE VINHOS, PORTUGÁLIA

Nagy szenvedély nagy borai, Portugália legtöbbet eladott rozéja
A Sogrape Vinhos de Portugal 1942-ben jött létre Észak-Portugáliában. Fernando Van Zeller Guedes rendkívül eredeti és könnyen felismerhető palackot tervezett egy teljesen újfajta borhoz – a Mateus Roséhoz. A bor óriási népszerűsége hamar piacvezetővé tette, illetve ez lett a Sogrape által a következő 50 év során előállított és exportált, gazdag borválaszték előfutára. A Mateus Rosét a 2000-es évekre 130 országban forgalmazták, ezzel Portugália legtöbbet exportált bora lett. Ez a társaság alapítójának elkötelezettségéből és karizmájából fakadt,

és abból a mélyen gyökerező meggyőződéséből, hogy nagyszerű borok csak nagy szenvedéllyel készíthetők. Fernando Van Zeller Guedes ezt a szenvedélyt átörökítette Fernando fiára is, aki rendkívül büszkén és örömmel tekint a család borainak minőségére.

A Sogrape egyértelmű stratégiai döntést hozott, hogy a helyi bort helyben állítja elő, így boraikat kizárólag portugál szőlőfajtákból, Portugáliában készítik. Ez a megközelítés különböztette meg a céget a többi portugál bortermelőtől.

A cég és a márka fejlesztése

Fernando Guedes, az igazgatótanács jelenlegi elnöke, már fiatal korától apja mellől követte az üzlet vezetését, és 1952-ben lett a vezetőség tagja. Azóta apja álmát valóra váltotta, hiszen az évek során a Sogrape nemzetközileg elismert minőségi borok széles portfólióját vitte piacra. Az évek alatt a Sogrape négy különböző stratégiai fázison esett át:

1942–1986 a kereslet kielégítése, a „rozérobbanás”: Az első szakaszt a Mateus Rosé sikere fémjelezte, amelyet röviddel bevezetése után világszerte forgalmazni kezdtek. Ez idő alatt alapvetően a marketingbefektetések által generált kereslet kielégítésével foglalkozott a cég.

1987–1992 márkaépítés: A következő fontos szakaszt a Mateus márkára összpontosítás jellemezte, a kulcspiacok meghatározásával, a márka újrapozicionálásával és globális kommunikációs megközelítés kidolgozásával. Külső stratégiai tanácsadók tanulmányait és ajánlásait követve a Sogrape diverzifikálni kezdte alaptevékenységét, felvásárolta az A. A. Ferreirát, a vezető portugál portói gyártót, és a borágazaton kívül is befektetéseket eszközölt. Ebben a fázisban csatlakozott a céghez a harmadik generáció, Fernando Guedes három fia, Salvador, Manuel és Fernando, akik különféle funkciókat töltöttek be.

1993–1996 a márka kiterjesztése: A kilencvenes években kezdődött meg a Mateus márka hangsúlyos kiterjesztése, egy fehér és egy vörös Mateus Signature bor bevezetésével. Az elnök, Fernando Guedes, erős személyes vonással ruházta fel a Sograpét, mivel a borral kapcsolatos szenvedélyének hangot adva rendszeresen megjelent a kommunikációs kampányokban.

1996-tól napjainkig átalakítás és bővítés: Miután a csoportot három alholdingra osztotta (bor, ingatlan és szolgáltatások), a Sogrape megvásárolta a Bacardi-Martinitől a Forrester & Cia. portóit készítő társaságot is, amely leginkább Offley márkájáról ismert. A Guedes család a Bacardi-Martini mellett továbbra is a Sogrape Csoport főrészvényese. A borra összpontosító stratégia részeként a Sogrape 1998-ban megszerezte a Finca Flichmant, az egyik legnagyobb argentin borászatot is. Salvador és Manuel Guedes a portugál borüzletág irányításában vállalt szerepet, míg Fernando Argentínába költözött.

A csoport jelenlegi forgalma mintegy 150 millió USD, 600 alkalmazottal működnek.

Az igazgatótanács megnyitása a külsősöknek

A nyolcvanas évek vége felé a tartós növekedés és bővülés, a vállalkozás diverzifikálása és a család harmadik generációjának megjelenése ráébresztette az igazgatótanács elnökét, hogy ahhoz, hogy a cég új korszakba léphessen, kívülről kell tapasztalt szakembereket toboroznia. Egy vezetőségi tagot, valamint négy fiatal marketingszakembert vett fel, így az igazgatóság öttagúra bővült (az újonnan felvett igazgatóra és a négy, egyben kisebbségi részvényes családtagra). Néhány év múlva, 1995-ben, amikor az értékesítési és marketingigazgató visszavonult, a társaságon kívülről neveztek ki egy új tagot. Az elnök olyasvalakit keresett, aki nemzetközi színtéren szerzett tapasztalatot, és felsővezetőként már bizonyított.

Egy leheletnyi friss levegő

Az új igazgató friss levegőt hozott az igazgatótanácsba. Rendkívül dinamikus személyiségével diplomatikusan, de határozott meggyőződéssel segítette az igazgatótanácsot, hogy a legfontosabb prioritásokra és döntésekre összpontosítson. Az egyik igazgatótanácsi tag a következőképpen foglalta össze, hogy mivel járult hozzá a fejlődéshez az új igazgató:

- arra késztette az igazgatótanácsot, hogy feladataira koncentráljon,
- más döntéshozatali ritmust vezetett be,
- új ötleteivel, koncepcióival kihívást adott a többi tagnak,
- támogatta a többi tag által javasolt lépéseket, bizalmat ébresztett irányukba,
- a kívülről érkező szemszögét tudta képviselni és
- mindig elérhető volt informális eszmecserére.

1987–1992 között az eleinte havonta ülésező igazgatótanács kis, sikeres családi vállalkozásból Portugália egyik legbüszkébben bemutatott társaságává alakította a Sograpét.

ÖTÖDIK ESETTANULMÁNY
DOGI, SPANYOLORSZÁG

Nagy hozzáadott értéket képviselő stretch szövetek

A DOGI Csoportot 1954-ben alapította Josep Domenech Spanyolországban. Az 1998-as tőzsdére lépést követően is ő maradt a társaság többségi részvényese 50,1 százalékos tulajdonrésszel. A Barcelona tartományban székelő DOGI üzleti alaptevékenységében a fehérneműkhöz, fürdőruhákhoz és sportruházathoz használható, nagy hozzáadott értékű stretch szövetek gyártásában és értékesítésében piacvezető szerepet tölt be Európában. A csoport vevői közé tartoznak olyan vezető fehérnemű- és fürdőruhagyártók, mint a Vanity Fair, a Sara Lee és a Warnaco.

Reakció a recesszióra

A kilencvenes évek elejéig a társaság sikere a gyártási szakértelmen és a hazai piacon elért növekedésen alapult. A vezetés rendkívül személyes jellegű volt. 1992-ben azonban a társaság megszenvedte a spanyol gazdasági recesszió és az Európai Közösségbe történő belépés kettős

nyomását, ami különösen az olasz gyártók részéről hozott új és erőteljes versenytársakat.

Erre válaszképpen, és a társaság pénzügyi alapjainak biztosítása érdekében Josep Domenech a társaság alaptőkéjének egy részét eladta a MERCAPITAL spanyol befektetési banknak. A részvényesek képviseletére igazgatótanácsot hoztak létre, bár annak nem voltak független tagjai. A vezetés szakszerűbbé tétele és az európai piacon történő terjeszkedés érdekében új stratégiát dolgoztak ki.

1993 közepén Richard Rechter csatlakozott a társasághoz vezérigazgatói minőségben, hogy levezényelje az új stratégia megvalósítását. Az organikus növekedést a nagyobb értékű szövetek irányába történő elmozdulás jelentette, valamint több felvásárlásra is sor került. Jelentős kultúraváltást indult el: a társaság meglévő termékorientációját a piaci fókusz váltotta fel. Minden területen nagy léptékű változtatási és átszervezési programok indultak.

A társaság legkiválóbbjaiból professzionálisabb megközelítéssel működő új vezetőség jött létre. Vevőorientáltabbá váltak a logisztikai, ipari és kereskedelmi folyamatok, illetve a szolgáltatások és termékek minősége is nagyban javult. Több, magasan képzett és nemzetközi tapasztalattal rendelkező szakember csatlakozott a céghez, hogy megerősítsék az óriási értékesítési növekedés (évi 30%) által meggyengített területeket.

Nyilvános részvénykibocsátás

A vállalkozás növekedésével, a társaság európai piaci helyzetének javulásával és a pozitív eredmény visszaállásával 1996-ban Josep Domenech úgy döntött, visszavásárolja a MERCAPITAL részvényeit. A következő évben a társaság felkészült a nyilvános részvénykibocsátásra. Az igazgatótanácsot két független igazgató bevonásával újraszervezték. Bár ez az értékpapírpiac formai követelményeinek való megfelelés érdekében történt, Domenech és Rechter úgy vélte, a független igazgatók megerősítik az igazgatóság felügyeleti szerepét, és irányítási kérdésekben is tanáccsal szolgálhatnak.

Idővel a DOGI értékesítése 20 milliárd pezetára (100 millió USD), nyeresége 1,3 milliárd pezetára (6,5 millió USD) rúgott. A nyilvános részvénykibocsátás sikeres volt, a részvényárfolyam emelkedett, és a társaság megcélozta az ázsiai és amerikai piacokat.

Domenech és Rechter véleménye szerint a külső igazgatók előnyei a következők:

- A társaság látókörét szélesítő perspektívát, diverzitást hoztak.
- Ha az igazgatótanácsban mindenki ugyanazt gondolja, akkor nemigen történik érdemi eszmecsere.
- A problémák megközelítésére eltérő módszert alkalmaznak.
- A külső vélemény rendkívül értékesnek bizonyult felvásárlási döntések érvényesítése során.
- A vállalkozást érintő kérdésekben hozzáférést biztosít más döntéshozókhoz, és megfelelően befolyásolja őket.
- És ami még ezeknél is fontosabb, azt az üzenetet küldi a pénzpiacoknak, hogy a társaság stratégiai és vezetői döntései komolyak, így elkötelezettséget mutat.

Richard Rechter megfogalmazásában: „A tehetség további független tehetséget vonz, amely döntő befolyással lehet a növekedésre és a sikerre vágyó társaságok felemelkedésére.”

SIR ADRIAN CADBURY

EgonZehnder

Transform through Leadership

Az Egon Zehnder a világ első számú vezetési tanácsadó cége. Kizárólag egy cél vezérel bennünket: emberek, csapatok, szervezetek, valamint a világ transzformációja – kiemelkedő vezetőkön keresztül.

VEZETŐFEJLESZTÉS
TEHETSÉGAZONOSÍTÁS
SZERVEZETFEJLESZTÉS
KERESÉS & KIVÁLASZTÁS
UTÁNPÓTLÁSTERVEZÉS
IGAZGATÓSÁGI TANÁCSADÁS
VEZETŐÉRTÉKELÉS
CSAPATFEJLESZTÉS
KULTÚRAVÁLTÁS

www.egonzehnder.com

Számos magán-, valamint családi tulajdonban lévő vállalat választott bennünket partneréül a nemzetközi színtéren: minden kihívásra létezik megoldásunk

68 nemzetközi irodánkban 500 tanácsadó dolgozik szoros együttműködésben az alapítónk által lefektetett „One Firm”-modell szerint. Minden kollégánk felsővezető, vagy szenior tanácsadó háttérrel rendelkezik. Ezt a gazdag kollektív tapasztalatot állítjuk együttesen minden helyi és regionális ügyfelünk szolgálatába 1992 óta Budapesten is.

Kiss Kálmán különböző iparágakban dolgozik, elsősorban szoftver, IT-szolgáltatások, és energia-munkacsoportok tagja. Az Egon Zehnderhez történő csatlakozása előtt Kálmán az Accedo svéd szoftverfejlesztő cégnél dolgozott a magyarországi leányvállalat ügyvezetőjeként és az európai régió Delivery vezetőjeként. Ezt megelőzően az Erste Bank Stratégiai Menedzsment Osztályát vezette, és az Erste Nyugdíjalap Felügyelő Bizottságának tagja volt. Korábban a Boston Consulting Group tanácsadójaként Kálmán távközlési és energiaipari ügyfeleket szolgált ki a közép- és kelet-európai térségben.

Oszabó Orsolya kiemelt tevékenységi területe – és szenvedélye – a régiós cégek vezető- és szervezetfejlesztése, legyen szó akár tőzsdén jegyzett, akár magán/családi tulajdonban álló, kockázati tőke hátterű, vagy újonnan alapított cégről. Ügyfelei közé számos sikeres magyar cég tartozik, amelyeket itthon és nemzetközi terjeszkedésükben is támogat felsővezetői toborzás, valamint vezető- és tehetségfejlesztés terén. Az Egon Zehnderhez történő 2006-os csatlakozása óta Orsolya számos globális projektben vett részt, többek között cégek összeolvadását követő integrációs programokban, képzésekben, valamint számos európai és globális felsővezetői keresésben.

Strohmayer János a budapesti iroda vezetője. Nem mindennapi tapasztalattal rendelkezik pénzügyi intézmények támogatásában. Évtizedes és számos piacot átfogó tanácsadói hátterére építve segíti ügyfeleit utódlástervezésben, vezetőértékelésben, valamint számos egyéb, a vezetőséget és az igazgatóságot érintő kérdésekben. A bankszektoron túl János számos más iparágban is dolgozik a régióban. Korábban János a CIB Bank Chief Transformation Officer pozícióját töltötte be, ezt megelőzően pedig a McKinsey & Co. magyarországi ügyvezető partnere volt.

EgonZehnder

Egon Zehnder International Kft.
1054 Budapest,
Szabadság tér 14.

telefon: +36 1 301 7060
e-mail: budapest@egonzehnder.com
www.egonzehnder.com

VAGYONTERVEZÉS VAGY FEDEZETELVONÁS?

A JOGI KOCKÁZATOK MINIMALIZÁLÁSÁT VAGY A MŰKÖDÉS ADÓZÁSI OPTIMALIZÁLÁSÁT SZOLGÁLÓ VAGYONTERVEZÉS LEGÁLIS CÉL EGY CÉG ÉLETÉBEN. A VAGYONTERVEZÉS SORÁN AZONBAN NEM EGY ESETBEN KÖNNYŰ BELECSÚSZNI FEDEZETELVONÓ VAGY EGYÉB, JOGELLENES ÜGYLETEKBE, AMELYEK BÜNTETŐJOGI FELELŐSSÉGET IS VONHATNAK MAGUK UTÁN. NEM ÁRT EZÉRT FOKOZOTT ÓVATOSSÁG, HA EGY CÉG VAGY CÉGCSOPORT STRUKTÚRÁJÁHOZ HOZZÁNYÚLUNK.

A kockázat mindig el van vetve

Minden vállalkozás kockázatos. Egy hibás teljesítésből vagy hibás termékből a cégnek szavatossági kötelezettsége keletkezhet. Egy tévesen megállapított adókövetkezmény miatt az adóhatóság adóhiányt tárhat fel. Ilyen esetben egy szempillantás alatt elúszhat a társaság teljes vagyona, amelyért az alapítók évtizedekig dolgoztak. És ez ellen nem véd a kft.-k és rt.-k korlátolt felelőssége: az ugyanis csak az alapító magánvagyonát biztosítja a társaság kockázataival szemben, a társaság korábban felhalmozódott vagyonát nem.

A nagyság átka

Minél nagyobb a cég saját vagyona, nettó eszközértéke, annál nagyobb az az érték, amely ki van téve a vállalkozás kockázatainak. Bár üzleti szempontból impresszív lehet, ha egy vállalkozás mérlege magas sajáttőkeértéket mutat, jogi szempontból ez inkább hátrányos. Üzleti sérülékenységet okoz ugyanis a működés valamennyi eszközét és vagyonát egy társaságban tartani – különösen abban a társaságban, ahol az operatív működéssel kapcsolatos kockázatok is jelentkeznek. Mit lehet tenni?

Cégcsoportterápia

A kockázatok porlasztásának leghatásosabb módja az, ha a vállalkozás társaságcsoportot hoz létre, és eszközeit több társaság között osztja el. Így a társaságcsoport termelőcége mellett létrehozhatók a társaságcsoport eszközeit tartó és kezelő, különálló jogi entitások (például ingatlankezelő cég, finanszírozó cég, adminisztratív szolgáltató cég), amelyek részére – a megfelelő jogi formában – átadásra kerülnek a kiszervezett eszközök. Annak érdekében pedig, hogy a termelőcég továbbra is működtethesse az eszközöket, a csoportvállalkozások között szerződéses kapcsolatok (pl. bérleti szerződés, szolgáltatási szerződés stb.) jönnek létre.

Érdemes a termelőcégből kiszervezni és kivonni a társaság fölösleges pénzállományát is. Erre a funkcióra a legmegfelelőbb egy holdingtársaság, amely egyszersmind a társaságcsoport összes cégének a közvetlen tulajdonosává is válhat. Ez adózásilag is egy optimális megoldás: míg ugyanis az osztalék formájában történő vagyonkivonás az alapító magánszemélynél adókötelezettséget keletkeztet, addig a holdingtársaság a szabad készpénzállományt adómentesen tudja megszerezni.

Amikor a vagyontervezés fedezetelvonássá válik

Míg a vagyontervezés és az ennek elemét képező vagyonkivonás egy legitim eljárás, addig a hitelezői fedezet elvonása nem az. Nem lehet azonban mindig egyértelműen elhatárolni, hogy hol végződik az üzleti kockázatok általános és racionális kezelésére törekvő vagyonkivonás, és hol kezdődik a törvények által üldözött fedezetelvonás.

Már önmagában az osztalékfizetés is felvethet fedezetelvonást. Ezért osztalékkifizetéskor az ügyvezetésnek figyelemmel kell lennie a cég likviditásának fenntartására. Ennek az előírásnak a megsértése felvetheti az ügyvezető és a tag személyes vagyoni felelősségét is. Fontos látni, hogy tőkeleszállításnál már maguk a jogszabályok biztosítják a hitelező védelmét. Egy ilyen lépésről ugyanis tájékoztatni kell a hitelezőket, akik biztosítékot igényelhetnek követeléseik kielégítésére, mielőtt a leszállított cégvagyon a tulajdonosoknak kifizetésre kerül.

A holdingcégek, vagyonkezelő cégek kialakítása és az operatív cégek felhalmozott vagyonának kivonása sztenderd üzleti gyakorlat, és minden ismert vállalatcsoport jellemzően ezen lépéseken keresztül alakult ki. Ezekkel a cégvagyon-tervezési technikákkal biztonságba helyezhető a cég vagyona.

A társasági és csődjogi szabályok ugyancsak előírják, hogy „fizetésképtelenséggel fenyegető helyzetben” az ügyvezetésnek a hitelezők érdekeit kell elsődlegesen szem előtt tartania. Az ilyenkor való vagyonkivonás könnyen minősülhet fedezetelvonásnak.

Egy ügylet fedezetelvonó jellegének megállapítása tekintetében kiemelkedő jelentősége van annak is, hogy a vagyonkivonásra mikor, milyen áron és körülmények között kerül sor. Így például, ha a vagyontervezés során egy vagyontárgy a társaságcsoporton belül, nem piaci ellenérték fejében kerül átruházásra, úgy a transzferár-kockázatokon túlmenően felmerülhet a fedezetelvonás rizikója is.

Gyorsan és biztosan

A holdingcégek, vagyonkezelő cégek kialakítása és az operatív cégek felhalmozott vagyonának kivonása sztenderd üzleti gyakorlat, és minden ismert vállalatcsoport jellemzően ezen lépéseken keresztül alakult ki. Ezekkel a cégvagyon-tervezési technikákkal biztonságba helyezhető a cég vagyona. De ha utóbb tényleg bekövetkezik az a helyzet, amitől a cégvagyont meg akartuk óvni, a vagyon kivonása kifogásolható lehet. Ebből a szempontból pedig kiemelkedő jelentősége van annak, hogy hogyan és mikor hajtjuk végre a cégstruktúra átalakítását.

DR. CSŐVÁRI ISTVÁN
ÜGYVÉD
JALSOVSZKY ÜGYVÉDI IRODA
ICSOVARI@JALSOVSZKY.COM

ERSTE POWER BUSINESS
Erőt ad a cégeknek,
akik hisznek magukban.
ERSTE Bank
#higgymagadban
www.erstebank.hu

Peter Frost, PowerPak Kft.

EGY BRIT TULAJDONOS HAZAI KISZÁLLÁSA

Mikor és miért döntött úgy, hogy eladja a cégét?
2018 nyarán, átmeneti egészségügyi nehézségeim következtében – melyet szerencsére azóta kontroll alatt tartunk – döntöttem a cég értékesítése mellett. Utólag mérlegelve a betegségtől való félelemre volt szükség ahhoz, hogy így döntsek, máskülönben a 90-es éveimben is a társasággal foglalkoztam volna.

Hogyan képzelte el először a PowerPak Kft. ideális új tulajdonosát?
Számos tényező befolyásolta az új tulajdonos kiválasztási folyamatát. Úgy gondolom, hogy számomra a legfontosabb az új tulajdonosba és a tranzakcióba vetett bizalom és az átláthatóság volt. Ezek mellett a következő kérdéseket tettem fel magamnak:

- Képesek lesznek-e multinacionális ügyfeleim, különböző vezetési szinteken, jó kapcsolatot létesíteni vele és az embereivel?
- Megérti-e az illető az ügyfeleim üzletét?
- Tud-e valami pluszt nyújtani az ügyfeleknek?
- Van-e hosszabb távú stratégiai indoka a cégvásárlásra a rövid távú pénzügyi hasznon kívül?
- Rendelkezik-e a megfelelő erőforrásokkal?
- Van-e potenciális üzleti konfliktus közte és az ügyfeleim között?

A PowerPak jelentősen nőtt az elmúlt időszakban, és olyan sikeres vállalattá vált, amely képes multinacionális ügyfelek kiszolgálására. Ön szerint mi volt a legfontosabb tényező ennek elérésében?
Az üzleti sikerek abban rejlenek, hogy tisztességes kapcsolatokat építünk ki, ígéreteket teszünk (specifikáció, ár és szállítás), és következetesen teljesítjük ezeket az ígéreteket. További tényezők, amelyek hozzájárultak sikerünkhöz:

- sziklaszilárd üzleti menedzsment;
- jól képzett, jól fizetett és motivált kollégák a termelésben;
- jól meghatározott üzleti struktúra, jól meghatározott szerepekkel;
- hajlandóság az ügyfelek támogatására a K+F folyamatban;
- nagyszerű üzleti helyszín Budapesten, ahonnan az EU-t és az azon kívüli országokat is ki lehet szolgálni;
- átlátható és nyílt vevői árkalkuláció.

Szinte egy tucatnyi potenciális befektető írta alá az NDA-t, és kapta meg az információs memorandumot. Magyar magánbefektetők és private equityk által támogatott nemzetközi stratégiai befektetők látogatták meg az üzemet, és beszéltek Önnel a lehetőségről. Mit tanult ezeken a találkozókon?
Őszintén szólva, Márton és a CMBP csapata intézte a látogatásokat, és követte nyomon a találkozásokat a befektetőkkel. Az igazi tanulság számomra az, hogy legjobb döntéseim egyike volt, amikor úgy határoztam, hogy szakértő tanácsadót vonok be a cégértékesítési folyamatba.

Véleménye szerint milyen kompromisszumokat kellett hoznia a sikeres tranzakciózárás érdekében?
Azt hiszem, a legfőbb kompromisszumot az értékelés kapcsán kellett meghoznom, annak érdekében, hogy zárhassuk a tranzakciós folyamatot a kiválasztott befektetővel.

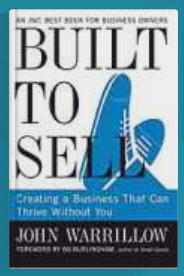
Volt rossz érzése azzal kapcsolatban, hogy mások megtudják, hogy értékesíteni tervezi a cégét, és ez negatív hatással lehet az üzletre? Tapasztalt bármi negatívumot e tekintetben?
Mivel nagyon szigorú titoktartási megállapodásokat kötünk az ügyfelekkel, és egy kicsi, erős versenyzői piacon tevékenykedünk, rendkívül aggódtam az értékesítési folyamat vállalatra gyakorolt lehetséges káros hatásai miatt. A CMBP körültekintő útmutatásai alapján jól tudtunk manőverezni ezen az úton, így a cégértékesítési folyamat nem befolyásolta az üzletet és az ügyfélkapcsolatokat. Úgy gondolom, ugyanez lett volna a helyzet akkor is, ha a tranzakció az utolsó pillanatban szétesett volna.

Van tanácsa azok számára, akik a vállalatuk értékesítésén gondolkodnak?
Ugyanúgy, mint a vállalkozás különböző területein folytatott éves auditok esetében, azt javaslom, hogy a vállalkozásfejlesztés nagyon korai szakaszában legyen bevonva egy olyan tanácsadó, mint a CMBP, a vállalat éves „eladhatósági" ellenőrzésére, még akkor is, ha a vállalkozás eladása egyelőre fel sem merült. Másodszor, miután megszületett a döntés a cég eladásáról, minél korábban legyenek bevonva ügyfelek a folyamatba.

Milyen további tervei vannak?
Igazából élvezem a saját üzletet, különösen a beindítási fázist, és az első rendelés megszerzését. Új vállalkozást indítottam, mely minőségellenőrző szoftverek fejlesztésével és értékesítésével foglalkozik... csak figyeljenek!

MICHALETZKY MÁRTON
ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
MARTON.MICHALETZKY@
CMBP.HU

AZ ÖNJÁRÓ VÁLLALKOZÁS



SZEPTEMBERBEN A JUBILEUMI 100. CÉGÉRTÉKBEN *PRÉDA ISTVÁN*, A CÉGÉRTÉK ALAPÍTÓJA VENDÉGCIKKÉBEN VÁLLALKOZÁSOK SZÁMÁRA TANULSÁGOS KÖNYVEKET MUTATOTT BE HASÁBJAINKON. AZ EMLÍTETT KÖNYVEKET ÁTTEKINTVE FOGANT MEG BENNÜNK AZ ÖTLET EGY OLYAN GONDOLATÉBRESZTŐ CIKKSOROZAT ELINDÍTÁSÁRÓL, OLYAN KÖNYVEKRŐL, MELYEK HASZNOS TANÁCSOKAT FOGALMAZNAK MEG VÁLLALKOZÁSOKKAL FOGLALKOZÓK, ILLETVE JÖVŐBELI VÁLLALKOZÁSSAL FANTÁZIÁLÓK SZÁMÁRA. ALÁBB A MÁSODIK AJÁNLÓK KÖVETKEZIK.

A feldolgozott mű a magyarul 2012-ben megjelent könyv: *John Warrillow: Az önjáró vállalkozás, avagy hogyan hozz létre olyan céget, amely aktív közreműködésed nélkül is képes profitot termelni?* A szerző a könyv megírásáig négy céget épített fel és adott el, rendszeresen ad elő a témában; egy korábbi vállalkozása kapcsán különösen mély ismeretekkel rendelkezik a kisvállalkozások világáról. A kiadványhoz tartozó weboldalán a szerző vállalkozókkal folytatott beszélgetéseit a mai napig is heti rendszerességgel podcast formában teszi elérhetővé angol nyelven: *https://www.builttosell.com/podcast-3*

A könyv története röviden összefoglalható, a főszereplő, Alex útjáról szól: hogyan alakítja át először a széleskörű marketingszolgáltatásokat nyújtó ügynökséget „specializált terméket” (logótervezést) kínáló vállalkozássá, és értékesíti azt mentora, Ted útmutatásai alapján. A néhány óra alatt feldolgozható kötetet sok leírással és emberi tényezővel teszi a legtöbb üzleti könyvhöz képest olvasmányossá.
A cselekményt Ted szerteágazó tanácsai tagolják, az üzletkötők kiválasztásától a szerencsés szóhasználatig, érintve az esetleges munkavállalóknak adandó, hazánkban tipikusnak nem mondható részvényopciókat is. A történet befejezését követően a szerző személyes tapasztalatokkal egészíti ki a korábban leírtakat, mind a cég koncepciójának kialakításáról, mind a cégértékesítési folyamatról.

Az emberi oldal, az egyéni szempontok kiemelése fontos erénye a könyvnek. Milyen nagy felelősséggel, és stresszel jár egy vállalkozás egyszemélyes irányítása? Mennyi nehéz döntéssel jár együtt a cég átalakítása: szolgáltatások, ügyfelek és alkalmazottak leépítése a profiltisztítás érdekében, mely magával hozhatja az esetleges időszakos pénzügyi bizonytalanságot is. Az eladási folyamat megindításának elhatározása, az átvilágítás és a tárgyalások véghezvitele is bizonytalansággal jár együtt, és komoly terhelést jelent. Ezek kezelésében fontos segítséget jelenthet egy tapasztalt segítő tanácsa, egy jó üzleti terv és a személyes célok definiálása, amikért érdemes végigmenni a kijelölt úton. Kihangsúlyozza, hogy mindezek a lépések hosszú időt vehetnek igénybe, és a felkészülést nem lehet elég korán kezdeni. Akár már a cég alapításakor annak kellene a szemünk előtt lebegnie, hogy egy harmadik félnek is értékes vállalkozást hozzunk létre, azaz egy objektív, külső szemlélőnek is értéket és jó lehetőséget jelentsen.

Az egyik visszatérő téma, a halasztott vételár vagy más néven az *earnout* kérdése. Két megközelítésben is tárgyalja a könyv:

- Az egyik mint a szolgáltatást nyújtó cégek („bizonytalanabb” az elvárt eredmény teljesülése, együtt marad-e a csapat), valamint a tulajdonostól függő cégek (vajon működőképes-e nélküle is) eladásának rákfenéje: a halasztott vételár az eladó kockázata és a vevő sikere, mert már az ő kezében van az irányítás és az eladó kiszolgáltatott. Ez a mi tapasztalatunk szerint nem ennyire egyoldalú: a vevőnek a sajt befektetésének megtérülése az elsődleges. Ennek sikere elválaszthatatlan a vevőnek fizetendő vételártól, tehát nem lehet elsődleges cél a kifizetés elkerülése. A kreatív, vevőnek kedvezőbb könyvelési megoldásokat pedig tanácsadó alkalmazásával, folyamatos pénzügyi kontrollal lehetséges kezelni. Ennek alternatívája lehet az earnouttal érdekelt eladó felügyelőbizottsági munkában történő részvétele.

- A másik aspektus azt javasolja, hogy ezt az összeget mellékesként, ráadásként kezelje az eladó, és akkor fogadja el az ajánlatot, ha a prompt, azonnal kézhez kapott összeg már megfelelő elégtétel a cégéért, vagy ha hajlandó maradni, és tovább dolgozva támogatni a céget, már nem tulajdonosi minőségben, ezzel is biztosítva az earnout rész megszerzését. A kontextus: a könyvbeli példában ötmillió dolláros vételárat tűzött ki (borítékolt) magának az eladó, mint amiből a vágyott életstílust élheti, ennél kedvezőbb volt az indikatív ajánlat, amit az átvilágításban feltárt kockázati tényezők után csökkentettek (6 millióról 5,2 millióra prompt + earnout). Ez a csökkentés elsőként arra ösztönözte, hogy ne fogadja el az ajánlatot, de a korábbi borítékolt célkitűzése alapján (5 millió dollár) már kész volt elfogadni az ajánlatot.

A szerző tapasztalatain alapuló felvetése és javaslata a termék vs. szolgáltatás koncepció megkülönböztetése, – az előbbi mellett teszi le a voksát –, mert azért „előre” fizetnek, míg a szolgáltatásokat a vállalatnak előre kell finanszírozni, a pozitív készpénzforgalom elérésre javasolja a szerződéskötéskori részben vagy egészben fizetést és a szolgáltatás szabványosítását, termék irányba pozícionálását.

A könyv egyik fő üzenete, hogy az önállóan működő vállalkozás megadhatja tulajdonosának a választás, illetve az exit lehetőségét: megtartani vagy eladni. Viszont amíg nem fenntarthatóan sikeres a cég működése tulajdonosa nélkül, nehéz kiszállni a mókuskerékből. Az ehhez szükséges alapot a sikeres üzleti modell, a stabil pénzügyek és a külső félnek is vonzó jövőkép adja. A megvalósításban a megfelelő piacismerettel rendelkező bróker/tanácsadó segít, akinek a tanácsait a megbízó elfogadja, és aki elsődlegesen a megbízó érdekeit tartja szem előtt, mert ez az ő hosszú távú sikerének a mércéje.

HAJDU-TAR GABRIELLA
IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
GABRIELLA.HAJDU.TAR@
CMBP.HU

ÉRTÉKET TEREMTÜNK GENERÁCIÓKON ÁT

Nem kell választania!

www.primustrust.hu • info@primustrust.hu

PRIMUS TRUST®

A BIZALMI VAGYON-KEZELÉS FOGALMA ÉS SZABÁLYOZÁSI KARAKTERE

PRIMUS TRUST

LEXIKON

Ebben az állandó rovatunkban a bizalmi vagyonkezeléssel kapcsolatos alapfogalmakat, személyeket és folyamatokat mutatjuk be.

A Ptk. 6:310 §-a a bizalmi vagyonkezelést (a továbbiakban: bvk.) mint egy új típusú szerződést szabályozza a következők szerint: „Bizalmi vagyonkezelési **szerződéssel** a vagyonkezelő a vagyonrendelő által **tulajdonába adott** dolgok, ráruházott jogok és követelések (a továbbiakban: kezelt vagyon) **saját nevében** a **kedvezményezett javára** történő kezelésére, a vagyonrendelő díj fizetésére köteles." A kivastagított részek a bvk. jogviszony tartópilléreit alkotják:

- szerződéssel jön létre (ellentétben pl. az angolszász trustokkal, amelyek létrejöttéhez nem feltétlenül szükséges a szerződés),
- szükségszerűen tulajdonjog-átruházással jár együtt,
- a vagyonkezelő a tulajdonátruházás eredményeként a dolgot a sajátjaként kezeli (azaz, nem másét pl. megbízásból),
- azonban a tulajdonjog gyakorlásának a törvény rögtön korlátot állít, amennyiben a vagyonkezelő ezt a tulajdonjogát csak a kedvezményezett javára gyakorolhatja (ezt a korlátozást kell tartalommal kitölteni a bvk. szerződésben).

Úgy is mondhatjuk, hogy a bvk. szerződés az adásvétel, a csere és az ajándékozás mellet egy újabb tulajdonjogot keletkeztető jogcímet teremt, amit **vagyonrendelésnek** hívunk. A Ptk. azonban a bvk.-t mégsem a „Tulajdonátruházó szerződések", hanem a „Megbízási típusú szerződések" között szabályozza, ezzel is kihangsúlyozva az új jogintézmény duális jellegét: megbízási típusú elemekkel erősen átszőtt tulajdonátruházó szerződés. A megjegyzendő lényeg azonban az, hogy **tulajdonátruházás nélkül nem beszélhetünk bizalmi vagyonkezelésről.** Másfajta vagyonkezelésről persze igen, hiszen pl. a bróker vagy egy privát bank is mások vagyonát kezeli, anélkül azonban, hogy rájuk az ügyfeleik átruháznák a kezelt vagyonok tulajdonjogát. Az ő esetükben tehát csak színtiszta megbízási (esetleg bizományosi vagy letéti) jogviszony jön létre.

A bvk. szerződés definíciója egyben megadja a bvk. jogviszony lényegi szereplőinek a leltárját is: **vagyonrendelő, vagyonkezelő, kedvezményezett.** Őket a további lapszámainkban sorra vesszük majd, csakúgy mint azokat a szereplőket, akikről a Ptk. ugyan nem szól, de akik nélkül egy-egy nagyobb ívű bvk. ma már el sem képzelhető (pl. protektor).

Dr. B. Szabó Gábor, TEP

partner, igazgató

Primus Trust Zrt.

bszabo.gabor@primustrust.hu

MIT TEHETÜNK VAGYONUNK MEGŐRZÉSÉÉRT?

MIT ÉS HOGYAN?

Ebben az állandó rovatunkban a bizalmi vagyonkezelés gyakorlati alkalmazásával kapcsolatos javaslatainkat osztjuk meg.

A magyar polgárosodás folyamatát a XX. század viharai többször is megakasztották, ezért elveszett, és újraépítésre vár az a generációs tudás, hogy miként vonja be és adja át az üzleti tudást, kapcsolatrendszert és a vagyont az egyik generáció a másiknak. A magyar öröklési jog alapvető problémája, hogy az öröklés adminisztrációja messze elmarad a gazdasági élet gyors döntéshozatali igényeitől.

A hagyaték az örökhagyó halálával ugyan ipso iure azonnal és – elvileg – megszakítás nélkül száll át az örökösre, azonban a gyakorlat az előzőekkel szemben viszont azt igazolja, hogy hosszú ideig nincs jogi bizonyosság a hagyaték tartalmát és az örökös, tulajdonos személyét illetően. Minden örökösödési ügyben ki kell ugyanis várni az állami jóváhagyást a hagyaték és annak új tulajdonosait illetően, és így az örökhagyó halála és az örökösök tulajdonszerzésének állami elismerése között hosszú idő, extrém esetben évek telnek el. Sokszor nehézkes és hosszadalmas közjegyzői eljárás állapítja meg a hagyatékot és annak örökösét, örököseit. Bármilyen jogvita az örökösök között akár évekkel is elnyújthatja az eljárást, amelynek következtében nincs a tulajdonjog gyakorlására jogosult személy. Passzív, napi döntéseket nem igénylő hagyatéki vagyontárgyak esetében a hagyatéki eljárási rendszer ritkán okoz helyrehozhatatlan károkat, bár pl. egy a hagyaték tárgyát képező ingatlan állagromlása önmagában is jelentős károkat tud okozni, de aktív, napi döntéshozatalt igénylő hagyatéki vagyon esetén egy elhúzódó hagyatéki eljárás döntésre jogosult személy hiányában a vagyonelem értékvesztését, rosszabb esetben teljes elértéktelenedését okozhatja.

A magyar gazdaság jelentős részét teszik ki a családi tulajdonú kis- és középvállalkozások. Ezek egy jelentős részében a tulajdonosi és menedzsmentfunkciók nem vagy nem teljesen válnak szét.

A tulajdonos vagy ügyvezető halálával, amennyiben nincs cégvezetésre feljogosított más személy, a napi döntéshozatali

Dr. Menyhei Ákos LL.M., TEP
partner, igazgató
Primus Trust Zrt.
menyhei.akos@primustrust.hu

MIT ÉS HOGYAN?

Ebben az állandó rovatunkban a bizalmi vagyonkezelés gyakorlati alkalmazásával kapcsolatos javaslatainkat osztjuk meg.

feladatok is azonnal ellehetetlenülnek, a tulajdonosi jogkört gyakorló személy nélkül pedig ezen funkciók nem is állíthatóak helyre hosszú ideig, a hagyatékátadó végzés jogerőssé válásáig.

A köztes időszakban nincs olyan személy, aki új ügyvezetőt tudna kinevezni, vagy a vállalkozás éves beszámolóját el tudná fogadni.

Ügyvezető hiányában leállhat a vállalkozás tevékenysége, nem tud fizetni sem a beszállítóinak, sem a munkavállalóknak, sem pedig az adóhatóságnak. Nincs, aki adóbevallást tegyen, és kifizesse az esedékes közterheket.

Egy ilyen helyzet gyors és elkerülhetetlen összeomlást okozhat, és az egyéb szempontból működőképes vállalkozás is felszámolásra kerülhet, mielőtt még az örökös a rendelkezési jogát igazoló hagyatékátadó végzést megszerezhetné. Könnyen belátható, hogy nem érdemes megvárni egy ilyen helyzet bekövetkeztét, hanem fel kell jó előre készülni.

A fent leírt probléma megoldására az utóbbi években több praktikus jogi megoldás került bevezetésre. Az egyik a végrendeleti végrehajtó, akit az örökhagyó még halála előtt jelöl ki a hagyaték gondozására, mindaddig, amíg az örökösök át nem vehetik a hagyaték kezelését. A másik két megoldás a bizalmi vagyonkezelés intézménye, amely a vagyonkezelési feladatokat ellátó bizalmi vagyonkezelő személyén keresztül tölti be elsődleges feladatát, a vagyonátruházást, illetve a családi vagyonkezelő alapítvány, amely hosszú távra meg tudja oldani a családi vagyonok egy kézben tartását.

A bizalmi vagyonkezelés vagy a vagyonkezelő alapítvány a generációs vagyontranszfer során az alábbi esetekben lehet az ajándékozás, végrendelet, az öröklési szerződés vagy a törvényes öröklés, illetve a vagyonvédelem eszközeként a házassági szerződés alternatívája.

- Amennyiben a tulajdonos szándéka a vagyon teljes vagy részleges átruházása, az ajándékozási vagy öröklési szerződéshez, a végrendelethez vagy a törvényes öröklés szabályaihoz képest a bizalmi vagyonkezelés vagy a családi vagyonkezelő alapítvány rugalmas és egyedi feltételrendszertől függő juttatást írhat elő, ami lehetővé teszi, hogy a kedvezményezettek között akár időben, akár pedig arányaiban eltérő módon kerüljön felosztásra a vagyon. A bizalmi vagyonkezelés vagy a vagyonkezelő alapítvány rugalmasságát az adja, hogy nagyon tág

MIT ÉS HOGYAN?

Ebben az állandó rovatunkban a bizalmi vagyonkezelés gyakorlati alkalmazásával kapcsolatos javaslatainkat osztjuk meg.

keretek között lehet egyéni igényekre, életkori és egyéb sajátosságokhoz szabva meghatározni a vagyonkiadás mértékét, formáját, időpontját és kedvezményezettjét.

- Az úgynevezett „multijurisdictional family" esetében, amikor a család tagjai különböző országok területén élnek, és vagyontárgyaik és befektetéseik is különböző országok területén találhatóak, a bizalmi vagyonkezelés vagy a vagyonkezelő alapítvány hatékony megoldás lehet arra, hogy a vagyonrendelő halála esetén ne merüljön fel joghatósági ütközés és ne kelljen több ország hatósága előtt is hagyatéki eljárást lefolytatni.
- Amennyiben a vagyonrendelőnek több kapcsolatból származó – esetleg még kiskorú – gyermeke van, vagy a számításba vehető örökösök közötti viszony nem felhőtlen, és feltételezhető, hogy vita fog keletkezni a hagyaték körül, a bizalmi vagyonkezelés vagy a vagyonkezelő alapítvány megfelelő eszköz a viták és az ebből fakadó vagyonvesztés megakadályozására.
- Ahhoz, hogy a vagyon megmaradjon, és egyáltalán lehessen generációs vagyontranszferről beszélni, szükséges a vagyon jogi védelme is.
- Amennyiben a házasságkötés előtt a házasuló fél, vagy akár mindkettő, bizalmi vagyonkezelésbe helyezi a már meglévő vagyona egy részét, egy esetleges válás esetén a kezelt vagyon nem lesz része a házassági közös vagyonnak.
- A családi tulajdonban álló vállalkozások továbbadásának, a tervezett és irányított generációs vagyontranszfer fontos eszköze a bizalmi vagyonkezelés vagy a vagyonkezelő alapítvány, amelynek használatával a vagyonrendelő befolyása a vagyonra a bizalmi vagyonkezelés időtartama alatt fenntartható. Csökkenthető ezáltal – többek között – a vagyonhoz kapcsolódó családi viszályok esélye, és nagyobb valószínűséggel tartható egyben a vagyon, vagy folytatható sikeresen a családi vállalkozás.

A következő lapszámban részletesen kitérünk a családi vállalkozások bizalmi vagyonkezelésben vagy a vagyonkezelő alapítvány által történő működtetése során elérhető előnyökre, kockázatokra és veszélyekre, valamint a vagyontervezés jelentőségére.

AZ “EGYKEZEZÉS” VESZÉLYEI

MEGTÖRTÉNT

Ebben a rovatunkban egy-egy megtörtént esettel utalunk azokra a problémákra, amelyek megoldásában a bizalmi vagyonkezelés érdemi és eredményes megoldást jelentett vagy jelenthetett volna. Tekintettel a titoktartási kötelezettségre, az érintetteket minden esetben „Mr. Smith” néven illetjük, noha az esetek jelentős részében magyar ügyfelekről van szó.

Sokan bele se gondolnak, hogy velük is történhet olyan személyes tragédia, ami kihat a vállalkozásukra is. Azok az “egykezező” vállalkozások, ahol a tulajdonosi és menedzsmentfunkciók nincsenek szétválasztva, különösen nagy veszélynek vannak kitéve. De ezen túl is nagy meglepetéseket tud az élet produkálni, mint ahogy az alábbi esetünkben is, ahol egy utód eltitkolása okozta a vagyonvesztést.

Mr. Smith 51%-os tulajdonosa volt egy ipari termelővállalkozásnak, ahol a 49%-os tulajdoni arányú menedzsmenttel nem volt felhőtlen a viszonya, de a speciális szaktudás miatt a menedzsment megkerülhetetlen volt a számára. A túlhajtott életmód miatt Mr. Smith váratlanul elhunyt egy szívroham miatt. A hagyatéki eljárás során derült ki, hogy az elhunytnak volt még egy családja, egy másik országban, kiskorú gyermekkel. A kiskorú gyermek törvényes képviselője, a gyermek anyja, hagyatéki igénnyel jelentkezett be a magyar hagyatéki eljárásba, aminek hosszas pereskedés lett az eredménye Mr. Smith két egymást nem ismerő gyermeke között.

Néhai Mr. Smith volt üzlettársai kihasználták azt a helyzetet, hogy nem volt a tulajdonrésszel kapcsolatban döntésre jogusult, a cégjegyzékbe bejegyezhető tulajdonos és folyamatos tőkeemeléssel „lehigították” az eredetileg 51%-os tulajdonrészt 5% alá, majd „kiszervezték” a társaság eszközállományát más társaságokba. Mindezt a volt üzlettársak a hatályos jogszabályok és a társasági szerződés teljes és maradéktalan betartásával vitték végig.

A vagyonvesztés megakadályozható lett volna, ha Mr. Smith gondoskodik arról, hogy halála esetén érdekei képviseletét és a vagyona védelmét akár egy végrendeleti végrehajtó, akár egy bizalmi vagyonkezelő ellássa.

Viszonylag egyszerűen belátható az is, hogy egy hasonló hagyatéki helyzet kialakulásához még egy eltitkolt külföldön élő leszármazó sem kell. Az örökösök közötti rossz viszony önmagában könnyen vezethet egy hasonló helyzet kialakulásához, amely – megfelelő megoldás hiányában – az aktív vagyonkezelést ellehetetleníti és előidézheti a vagyon elértéktelenedését.

Dr. Menyhei Ákos LL.M., TEP

partner, igazgató

Primus Trust Zrt.

menyhei.akos@primustrust.hu

HIÁNYPÓTLÓ FINANSZÍROZÁSI MEGOLDÁST KÍNÁL AZ MFB CSOPORTHOZ TARTOZÓ HIVENTURES A HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÓI SZEKTOR VERSENYKÉPESSÉGÉNEK NÖVELÉSE CÉLJÁBÓL

Három év működés és több száz sikeres befektetéssel a háta mögött 2019 szeptemberében elindította új, kkv-kat célzó üzletágát a Hiventures. A hazai startup ökoszisztéma meghatározó alakja, régiós és nemzetközi szinten is a legaktívabb befektetők között számontartott alapkezelő új finanszírozási megoldásaival, 31 milliárd forintos dedikált keretösszegben támogatja a magyar gazdaság mozgatórugójának számító kis- és középvállalkozói szektor fejlődését.

A KKVPRO kínálta programok egy régóta tátongó piaci űrt hivatottak betölteni. A finanszírozási megoldások segítségével a célvállalkozások olyan felvásárlásokat tudnak megvalósítani, amelyek támogatásához eddig nem volt specializált, de könnyen elérhető termék a piacon.

Az üzletág egyik legfontosabb célja és fókuszterülete a családon kívüli generációváltás elősegítése menedzsment ki- és bevásárlások útján, amely a hazai kkv-szektor egyik akut problémája, és komoly nemzetgazdasági kihívás, tekintve, hogy több ezer rendszerváltáskor vezetésre került cégtulajdonos áll a nyugdíj küszöbén kidolgozott cégutódlási stratégia nélkül. Szintén kiemelt figyelmet kap a piaci konszolidáció elősegítése, amely az elaprózódott, hazai kkv-szektor növekedését segíti elő felvásárlások útján. A külföldi befektetéseket ösztönző program a hazai kkv-k régiós és nemzetközi jelenlétét segíti elő külföldi vállalkozások közös felvásárlásán keresztül. Ez a program azon kkv-k számára jelent finanszírozási segítséget, amelyek növekedése belföldön már akadályokba ütközik, és céljuk, hogy a régiós és nemzetközi piacokon is komoly piaci pozíciót tudjanak elfoglalni.

A célzott vállalkozások ügyletenként 50 milliótól egészen 3,1 milliárd forintos finanszírozást is igényelhetnek, a Tőkealap pedig minden esetben kisebbségi részesedést kér cserébe. Amellett, hogy a tőkeprogramok hiánypótlónak bizonyulnak a hazai kkv-finanszírozás területén, a Hiventures nem titkolt célja, hogy egyfajta katalizátorként szeretne működni és aktívan részt kíván venni a hazai tőkeerős kkv-szektor megalkotásában: a KKVPRO programok keretén belül megvalósított tranzakciók várakozásaink szerint még legalább a finanszírozás összegének kétszeresét megmozgathatják, ugyanis az ügyletek túlnyomó részében a tőkeági finanszírozás önerővel és bankhitellel is kiegészül. Ezek alapján a Hiventures tőkefinanszírozási megoldásainak köszönhetően százmilliárd forintnyi forrás mozdulhat meg a piacon az elkövetkező nyolc évben. Célunk minden esetben az ideális finanszírozási mix kidolgozása.

„Az elmúlt hónapokban több mint 50 megkeresés érkezett, és több ígéretes tárgyaláson vagyunk túl szeptember óta. Amellett, hogy továbbra is aktívan visszajelzéseket gyűjtünk, tárgyalunk tanácsadó cégekkel, bankokkal, amelyek hasonlóan nagy kkv-ügyfélkörrel rendelkeznek. Fontos kiemelni, hogy mi már előkészített üzleti lehetőségekről tárgyalunk. Amikor megvan a vevő és az eladó is, akkor ők megkeresnek bennünket, hogy finanszírozást kérjenek az üzlethez”.

LÁVING GUSZTÁV, A KKVPRO BEFEKTETÉSI IGAZGATÓJA

LÁVING GUSZTÁV
BEFEKTETÉSI IGAZGATÓ
HIVENTURES KKVPRO

KKVPRO

HIVENTURES

AZ MFB CSOPORT TAGJA

A hazai KKV-szektor tőkefinanszírozó partnere

- generációváltás
- piaci konszolidáció
- külföldi befektetésösztönzés

www.kkvpro.hiventures.hu | www.hiventures.hu

A CSALÁDI CÉGEK LEGÚJABB KIHÍVÁSA:

A HŰTLEN FIATAL GENERÁCIÓ

MILYEN TAPASZTALATOK VANNAK A CSALÁDI CÉGEK ÁTADÁSÁRA A MAI KORBAN? AZ *EGON ZEHNDER* MUNKATÁRSAI EZT A KÉRDÉST JÁRJÁK KÖRBE.

Négy lehetséges forgatókönyv létezik arra vonatkozóan, amikor egy családi cég a család tagjai közül választ és nevel utódot. Az első lehetőség az, amikor az utód családtag lelkes, és készen áll a feladatra. A második esetben a családtag már a cég átvétele előtt szeretne értékes tapasztalatot szerezni a piacon, és majd csak később átvenni a kormányrudat. A harmadik lehetőség tényleg egy lehetőség: tudva, hogy a családi céghez bármikor csatlakozhat, nem sürgeti semmi, és járja a saját útját. A negyedik viszont az, amikor a kiszemelt utódnak kevés érdeklődése van a cég iránt, és egyáltalán nem gondolkodik annak továbbvitelén.

A családi cégek vezetői egyre gyakrabban szembesülnek azzal, hogy az ezredforduló után született és potenciálisan a vállalkozás későbbi vezetésére predesztinált családtagok a negyedik kategóriába esnek, azaz karrierjüket nem a családi cégen belül képzelik el. Ez talán azok számára a leginkább meghökkentő, akik egész életüket ugyanazon cég építésére és gyarapítására tették fel.

Ennek a ma már nem ritka jelenségnek a hátterében három tényezőt érdemes említeni. Az első azokhoz a prioritásokhoz és általános értékekhez kapcsolódik, melyeket az ezredforduló után születettek hordoznak. Ők a meritokráciában hisznek, így gyakran régimódinak és indokolatlannak tartják az üzlet öröklésének családi formáját. Sokkal inkább arra törekszenek, hogy megteremtsék saját identitásukat, és a saját maguk által elért eredmények alapján vívják ki a tiszteletet. Ez általában együtt jár azzal is, hogy lázadnak az olyan munkakörnyezet ellen, ahol a család és az öröklés dinamikája nem engedi őket olyan ütemben előre haladni, amilyenben ők ezt jónak látnák, vagy amilyet a kortársaiknál tapasztalnak.

A második tényező a hozzáférhetőség. A családi cégek második és harmadik generációi sokkal több karrierlehetőséggel bírnak, mint az első generációk. A színvonalas oktatás már a család anyagi helyzetéből adódóan is elérhető számukra, arról nem is beszélve, hogy egy padban ülnek a jövő sebészeivel, mérnökeivel és innovátoraival. Ha vonzó akar lenni a következő generáció számára, a családi cégnek versenybe kell szállnia a piacon található minden más, akár vonzóbb karrierlehetőséggel.

A harmadik tényező az oktatási és az ehhez szorosan kapcsolódó társadalmi hálóból ered. A következő generációk sokkal tájékozottabbak, és ezáltal kritikusabban értékelik a cég helyzetét és működését. Felismerik, hogy megfelelően innovatív és „jövőálló”-e a cég. Ha a változást és megújulást szükségesnek érzik, nem dőlnek be az üres ígéreteknek, hanem felhatalmazást akarnak ahhoz, hogy a céget saját víziójuk mentén alakítsák át.

A felvázolt tények egyértelműen rámutatnak arra, hogy a családi cégek nem számíthatnak többé az automatikus utódlásra. Nekik is versenyezniük kell a fiatal tehetségekért – még a családon belül is. Az ezredfordulós generációk a családi cégen belüli karrierlehetőséget már nem tekintik kiváltságnak, sőt, túl nagy felelősségnek gondolják, vagy olyan tehernek, ahol őrizni kell az intézményesített hagyományokat, az ügyfeleket, a beszállítókat, az alkalmazottakat és a tágabb közösséget.

Pozitívumként lehet említeni viszont, hogy az ezredfordulós generációk világlátásukkal és gondolkodásmódjukkal motorjai lehetnek azoknak a családi cégeknek, amelyek követni kívánják az új kor kihívásait, és alkalmazkodni szeretnének a trendekhez. Az ilyen vezetők toborzása és megtartása kétségkívül sokkal nagyobb erőfeszítést igényel, de azok a vállalkozások, akik időt és energiát nem sajnálva erre is odafigyelnek, sokkal előnyösebb helyzetben lesznek saját örökségük megőrzésében és cégbirodalmuk építésében.

Forrás: www.egonzehnder.com/office/new-delhi/consultant/sonny-iqbal

SONNY IQBAL
EGON ZEHNDER

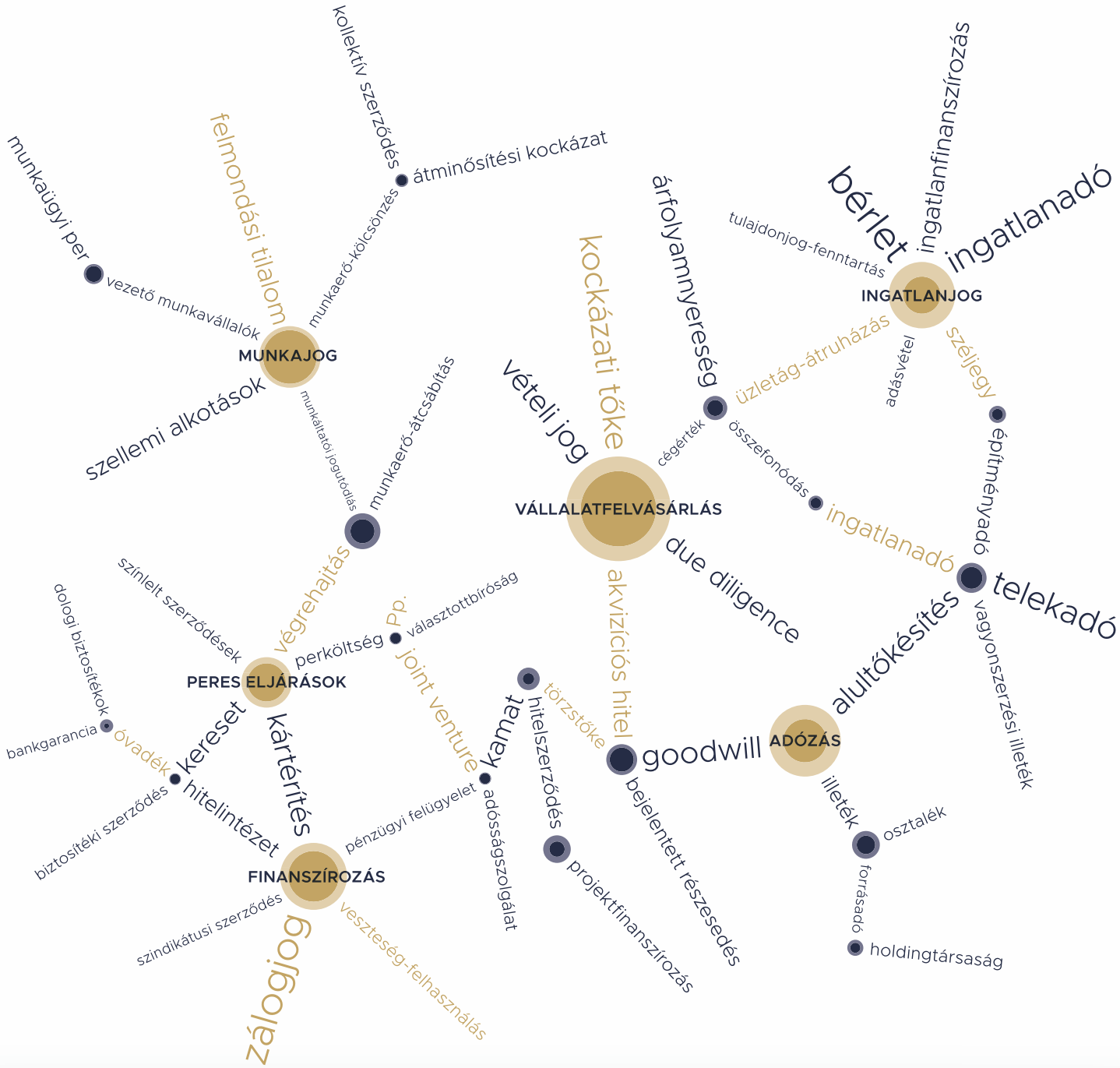
CONCORDE

VAGYONKEZELÉS A CONCORDE 25 ÉVES SZAKÉRTELMÉVEL

EXKLUZÍV SZOLGÁLTATÁS KIEMELT ÜGYFÉLKÖRNEK

> Belépési limit: 100 millió forint
> Kizárólag sikerdíjas konstrukció
> Konzervatív szemlélet
> Nemzetközi diverzifikáció

+36 1 489 2227 | www.con.hu



ÁTLÁTJA?

Egy vállalatfelvásárlás bonyolult művelet. Ha olyan ügyvédi irodát keres, amely az egész folyamatot átlátja, és gyakorlatias hozzáállással segíti azt egyszerűbbé és átláthatóbbá tenni, **érdemes a Jalsovszkyra gondolnia.**

JALSOVSZKY

ADÓJOG | PERES ELJÁRÁSOK | VÁLLALATFELVÁSÁRLÁS | INGATLANJOG | FINANSZÍROZÁS

jalsovszky.com