

KORMÁNYZÁSI ÉS UTÓDLÁSI KÉRDÉSEK EGY CSALÁDI VÁLLALKOZÁS ESETÉBEN

Babos Krisztina – Vajdovich Nóra

Babos Krisztina, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Kereskedelem Tanszék, babos.krisztina@uni-bge.hu

Vajdovich Nóra – Budapesti Gazdasági Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, nora.vajdovich.10@unibge.hu

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7_1

◀ BEVEZETÉS

Ha tömegközlekedéssel közelítjük meg az Ilcsi Szépítő Fűvek Kft. bázisát, az erdőn keresztül már-már érezzük a gyógynövények illatát. A buszmegállótól egy rövid erdőszakaszon át ösvény vezet az Üdülő utcáig, amelynek csak az egyik oldala van beépítve, a bal oldalon vadul burjánzik az erdő és aljnövényzete. Igaz a termelést kiszolgáló családi birtok nagy része, a kozmetikumok alapanyagait nyújtó mezők Budapesten kívül, Pátyon és környékén érhetőek el. A város zajától már nem elnyomott, éles madárcsicsergés kíséri el a látogatót a házig, fantasztikus az a családi légkör, ami itt fogadja a betérőt. A méretes családi ház és a mögötte húzóódó lankás domb kis lejtőjének végében megbúvó feldolgozó összképe már a külső szemlélő számára is azt a benyomást kelti, hogy ez egy szilárd közeg. A 2022-es első interjú óta az is ismert tény, hogy e falak között indult a vállalkozás: Ilcsi néni itt keverte ki első kozmetikumait. Ebben az esettanulmányban ennek a kozmetikai termékek és szolgáltatások piacán különleges színfoltot jelentő magyar családi vállalkozásnak a kormányzási és utódlási kérdései kerülnek a fókuszpontba. Az irányítás és ezzel együtt az utódlás olyannyira összetett és egymásba fonódó problémakör is lehet, amely talán nem csak ebben a vizsgált esetben, s nem csak érzelmi és üzleti tényezőkből fakadó kihívásokra mutat rá, hanem mind a kutatók számára, mind tantermi együtt gondolkodásra is ideális terep.

◀ CÉGTÖRTÉNET

A márka hőse, a vállalkozás elsőgenerációs motorja, tulajdonképpeni gyökere, Katona Ilona 1926. április 17-én született Nagykökényesen, s lehet, hogy a tudást már a génjeiben hordozta, ugyanis egyik dédanyja füvesasszony volt, a másik csontkovács. Belgyógyászatból, fogászatból, növényismeretből, biofizikából hatalmas tudással rendelkezett, a kozmetikában holisztikus látásmódja volt a titka, s azt vallotta, hogy egy jó kozmetikus megtanul bőrül, azaz a bőr állapotából bármit megállapít, diagnosztizál. 1956-ban végzett Budapesten és tett kozmetikus szakmunkásvizsgát, majd a Vénusz Fodrász Szövetkezetben dolgozott 20 évig, ahonnan a Divat Fodrász Szövetkezetbe került. Az 50-es évek kozmetikus ellátáshiánya, az alapanyagok akkori hiánya és az ő szakmai igényessége indította el őt pályáján, majd később a családi vállalkozás kibontakozását. 1958-tól gyakorlatilag saját maga, barátnői és kolléganői számára kezdte el előállítani saját termékeit. A hosszú és nehéz kezdeti éveken átsegítette a természet szeretete és négy idegen nyelv ismerete, a külföldi szaklapok állandó olvasása, egyedülálló világkongresszusokra történő utazások, valamint számos hazai és külföldi tanfolyamon, továbbképzésen való részvétele.

Fokozatosan születtek meg házilag fejlesztett különböző növényi alapú kozmetikumai, amelyeket az alapanyaghiány és hatásosságuk miatt egyre több kozmetikus vásárolt meg tőle. 1975-től a Szövetkezeti és a Magyar Fodrász - Kozmetikus Szövetség tagja és szakmai fejlesztője volt. 1978-ban tett mestervizsgát. Az egyre nagyobb igény megjelenésével fia, Ferenc is aktívan segítette munkáját, aki az érettségi után kozmetikus és fotós szakképesítést szerzett. 1984-ben a piaci igényekre reagálva Molnár Dánielné Ferenc fiával alapította meg cégét, akkoriban az Ilcsi Szépítő Füvek GMK-t. Ferenc még hétköznapi fotózott, hétvégeként már krémet is kevert, és a cég teljes adminisztrációját ő látta el. 1988-ban Ilcsi néni sokoldalú tapasztalatának eredményeként elkészült a vállalkozás első saját fejlesztésű elektorkozmetikai gépe. 1996-ban érkezett az első külföldi megrendelés Szlovákiából.

1997-ben rendezték meg először az I. Ilcsi Nemzetközi Kongresszust, amely azóta minden évben több 1000 kozmetikus részvételével került megrendezésre 2022-ig, és hazánkban az egyik legrangosabb kozmetikai rendezvénynek számított. Jelenleg már az országon átívelő körút helyszínéként tartják meg e rendezvényt. 1999. augusztus 20-án Ilcsi néni a Magyar Köztársasági Érdemrend Kiskeresztjével tüntették ki a gyógynövények kozmetikai alkalmazásának elterjesztése és népszerűsítése érdekében végzett tevékenységéért, valamint eredményes és sokaknak örömet szerző magánvállalkozói munkájáért. Ebben az évben került sor először arra, hogy Ilcsi néni fia tanácsát is megfogadta, ő addig csak „igen”-t mondhatott. A sárgabarackos krém készítése közben történt az áttörés, Ferenc finoman jelezte, hogy ő ezt másképp csinálná, édesanyja először legyintett, s aztán mégis belement abba, hogy ötletét kipróbálják. 2003-ban nagy léptékű műszaki fejlesztések eredményeképp a világ egyik legkorszerűbb Dumek típusú számítógépes vezérlésű keverőgépeket, valamint töltő- és címkéző gépeket állították munkába, melyhez az Ilcsi Szépítő Füvek Kft. a Széchenyi I. pályázati és támogatási rendszertől segítséget kapott.

2004-ben az Ilcsi márka elnyerte az első alkalommal meghirdetett Superbrands díjat, s azóta folyamatosan, minden évben a díjazottak között van. 2005-ben bevezették az MSZ EN ISO 9001:2001 a gyártásra és termékfejlesztésre irányuló minőségirányítási rendszert. 2006-ban Ilcsi néni megkapta a MOSZI (Magyar Országos Szakmai Ipartestület) életműdíját évtizedeken át folytatott kiemelkedő szakmai munkájáért. 2008-ban a vállalkozás saját bioültetvényt akkreditáltatott a Biokontroll Kht. által, ami mára már több mint 20 hektárra nőtt. Molnár Ferenc, Ilcsi néni fia teljes egészében átvette a cég szakmai irányítását is. 2011-ben új arculatot és új csomagolást vezettek be környezetvédelmi és környezettudatos szempontokat figyelembe véve.

2013-ban a legmodernebb natúrkozmetikai technológiák használatával bevezetésre került a Szőlő őssejtes bőrmegújító termékcsalád, mely a professzionális piacon egyedülálló volt a világon. Ebben az évben került bevezetésre a GMP rendszer. Szintén ebben az évben lett tagja Molnár Ferenc és az Ilcsi az Értékteremtők klubjának, mely a Magyar Nemzeti Bank kezdeményezéséből alakult meg. 2014-ben az Ilcsi Szépítő Füvek Kft. csatlakozott a világ egyik legismertebb és elismertebb, kiemelkedően magas színvonalú ellenőrző és tanúsító, a korábban Hungária Öko Garancia Kft.-hez, ma BioGarancia néven működő szervezethez partnerként, mely a termékeik előállításához felhasznált ellenőrzött bio növények feldolgozását minősíti. Az Ilcsi ma már a világ több mint harminc országának polcain van jelen mind filozófiájával, mind márkanévvel alkalmazkodva a helyi kulturális értékekhez és sajátosságokhoz: Európa több országán kívül, például Kínában, Kuvaitban, Kanadában, vagy Amerikában, ahol stílusosan az Ilike becenévből született Ilike márkanev fémjelzi, s Dubaiban pedig többszörösen kitüntetett szépségszalont is üzemeltetnek. 2023-ban a fiatalabb generációt célzó marketingkampány a cég legújabb arculatával indult, s továbbra is képviselik azt a nézetet, hogy kommunikációjuk nem csak a termékek és szolgáltatások promóciójára koncentrál, hanem tanító jellegű, ahogy évtizedek óta a szakmát gyakorló kozmetikusokat is képzik. Reflektálva a korábban említettekre, Ilcsi néni elhivatottságára: „bőrül” tanítják potenciális és már jól kiépített ügyfélkörüket.

◀ CSALÁDI SZEREPVÁLLALÁS

A vállalkozás identitása teljes mértékben összefonódik a családi identitással és ezt minden interjúalany megerősítette a longitudinális kvantitatív adatfelvétel során. Molnár Ferenc az 1970-es évek végén kezdett el segíteni édesanyjának, Ilcsi néni a növénygyűjtésben, azon egyszerű oknál fogva, hogy jogosítványa ugyan volt, de vezetni nem igazán tudott. A Bükkbe, a Bakonyba és a Dunazug-hegységbe történő utazásaik során nem pusztán a „sofőrje” volt, hanem természetesen segített az adott gyógynövények gyűjtésében is. Ilcsi néni ilyenkor mindig rengeteget mesélt és magyarázott a gyógynövények hatásairól és kozmetikai rendeltetésükről. Ferenc az 1980-as évek legelején már a krémek és pakolások alapanyagainak beszerzésében is egyre többet segített lévén, hogy akkor még fotósként sokat járt Budapestet.

Az idő előre haladtával a kozmetikumok készítésekor apróbb feladatokkal is megbízta, számára magától értetődő volt a kezdetektől fogva, hogy segítsen az édesanyjának a munkájában. A laborálás sem áll tőle távol, hiszen a fotózáshoz is – legalábbis abban az időben még – komoly kémiai ismeretek kellettek. Ezek a közös munkák egyre jobban megkedveltették vele a kozmetikumkészítés csínját-bínját, és egyre természetesebbé vált, hogy ezzel is foglalkozzon. A bátyja egy rendkívül erősen humán beállítottságú ember volt, és az újságírás, a riporterkedés minden energiáját és figyelmét lekötötte. Igen komoly költői vénával is rendelkezett – őt olyan formában fertőzte meg Ilcsi néni, hogy nagyon sok verset írt róla, a munkájáról és a gyógynövényekről.

Molnár Ferenc három fia közel húsz évig édesanyja, a nagymama közvetlen szomszédságban nevelkedett, napi kapcsolatban voltak, és számukra teljesen természetes volt a kozmetikumok közelsége, készülése. Éveken keresztül hétvégenként nem nagyon tudtak ricsajozni, mert a családi ház tetőterében zajlottak a kozmetikusokat továbbképző tanfolyamok. Így hát nem csoda, hogy ebbe nőttek bele, számukra természetes volt, hogy részt vegyenek a cég munkájában, tehát megállapítható, hogy család szokás- és értékrendje dominánsan megjelenik a családi vállalkozás értékrendjében.

Az Ilcsi esetében gyakorlatilag még nem beszélhetünk generációváltásról, hiszen Molnár Ferenc a cég 100%-os tulajdonosa egyben a cég alapítója is. Érdekes viszont az őt majd követő generáció cégben integrált szerepét érintő, nagyon érzékeny kormányzási és utódlási kérdéskör. A Molnár Ferencsel készült interjúk során kifejtett tényállás szerint, ő, mint a cég tulajdonosa fiainak, tehát a következő generációnak a véleményét meghallgatja, viszont vezetői pozícióban csak felsőfokú tanulmányokkal rendelkező embert tud elképzelni, azonban a fiúk egyike sem rendelkezik ilyennel, viszont kiskoruktól kezdve hatalmas tapasztalatot és rálátást szerezve dolgoznak jelenleg is a cégben.

Generációváltásként értékelhetjük egyfajta szempontból azt a tényt, hogy Molnár Ferencet a szakmában már „Ilcsi bácsi”-ként tartják nyilván. Emlékei szerint több mint 15 évvel ezelőtt az egyik kozmetikus kolléganő viccből hívta rendszeresen „Ilcsi bácsi”-nak, ami futótűzként terjedt el a szakmában, és mára teljesen elfogadottá vált. Őt ez nemhogy egyáltalán nem zavarja, kimondottan büszke rá, mert úgy érzi, hogy ez is alátámasztja azt a tényt, hogy a szakma őt elfogadta.

◀ KORMÁNYZÁSI ALAPELVEK

A vállalkozás nem hozott létre egy a klasszikus értelemben vett családi alkotmányt. Az egyetlen rögzített elv, az a működési szabály, mely szerint a 100%-os tulajdonos, jelen pillanatban Molnár Ferenc csak valamelyik családtagnak, vagy csak magának a cégnek adhatja el a cég tulajdonjogát. Vannak meghatározott területek, ahol az adott terület üzleti titkai miatt csak egyenes ágról származó utódok, családtagok vehetik át a vezetést, tekintsük ezt működési szabálynak. Tehát az elképzelés az, hogy a vezetésnek családi kézben kell maradnia.

Pár éve bevezette azt, hogy vezetői, illetve döntéshozó pozícióban csak az lehet, akinek megvan a megfelelő irányú szakképesítése. A mostani vezetői pozícióban levő kollégák jól átlátják a piaci igényeket, abszolút az innováció motorjai, hiszen ez az érdekük is, ők is a teljesítményük alapján kapják a fizetésüket és a jutalmukat is, úgyhogy teljesen motiváltak, hogy a cég megfelelően tudjon fejlődni. Meg kell jegyezni, hogy az egyik fiú felesége, az Ilcsi webáruház létrehozója az egyik legfelelősségteljesebb pozícióban dolgozik a cégnél, ő felel a teljes bel- és külkereskedelemért.

A vállalkozás életében kiemelkedő szerepe volt korábban a családi tanácsnak, amelyen Molnár Ferenc, három fia, az ügyvezető és egy moderátor találkoztak, ahol a fiúk véleményét formálhatták, észrevételezhettek, az ő véleményüket meghallgatva döntött az ügyvezető és a tulajdonos, de vannak a mai napig olyan alacsonyabb horderejű döntések, ahol az ügyvezető egyedül is döntést hozhat. Korábban, a cég által már nem szerződött személyügyi vezető működött közre moderátorként a tanács ülésein, ezek az ülések a 2024-es interjú alapján már kikopóban vannak, ülések nincsenek, de gyors megbeszélésekre sort kerítenek, ha felmerül ilyen értelemben szükséges eset.

A cégben mind a család tagjai, mind a külsős munkatársak egyként képviselték mindig is és képviselik a mai napig a cég identitását. A tulajdonos család hatása és szerepe az innovációban példaértékű, mindhárom - Molnár Dánielné, fia Molnár Ferenc és fiainak - generációja a saját kora szellemének gondolatvilága a cég fejlődési vonalán is tetten érhető. A családi vállalkozás-kormányzás a cég története során mindig támogatta a hatékony irányítást, a mai napig biztosítani tudja a családi harmóniának tűnő hatékony és eredményes üzleti működéssel párhuzamos fenntarthatóságát.

Molnár Ferenc 2005 körül döntött ügyvezető igazgató alkalmazása mellett, akkor amikor szükségét látta, hogy legyen egy olyan segítsége, egy operatív ügyvezető igazgató, aki a belkereskedelmi szabályokkal, jogi szabályokkal, külkereskedelmi direktívákkal és egyebekkel tisztában van, hogy szabályszerűen tudjanak működni. S neki az a véleménye, hogy egy családi cégnél a család vagy kinevel egy ügyvezető igazgatót, akinek a családból, a rokonságból olyan végzettsége van, ami elsősorban közgazdasági jellegű, mert úgy érzi, hogy ez a legfontosabb. Ő mindig az alapján választott ügyvezető igazgatót, hogy operatív tudja vinni a céget és egyáltalán nem tartotta szükségszerűnek, hogy a szakmához értsen, tehát magához a kozmetikumokhoz, a kozmetikához. Azzal úgy volt, hogy az is egy teljes embert követel meg, tehát mindig operatív jellegű ügyvezető igazgatókkal dolgozott együtt.

Az elmúlt szűk 20 évben körülbelül 7 ügyvezető igazgató fordult meg a cégnél. az elmúlt, a három interjút felölelő 2022 óta eltelt időszakban, rövid idő alatt kétszer történt ügyvezető-váltás. 2022-ben az akkori ügyvezető igazgató klasszikus vállalati struktúrával kívánta működtetni a céget, erre való törekvése sikertelennek bizonyult, a döntési folyamatok lelassultak és a tulajdonos szerint ez rendkívüli módon hátráltatta a mindennapi folyamatokat és növekedést. Abban biztosak lehetünk, hogy a családi tulajdonú vállalkozások esetében a vállalati kultúra fogalmát egészen másképp kell értelmezni, mint a hagyományos értelemben vett vállalati kultúra esetében. (Nagy & Tobak 2017). A családi vállalkozás jól

bevált működési dinamikája nem tudott az akkori új ügyvezető által diktált nagyvállalati keretben működni, emiatt történt a váltás. Ezek után indította el az újabb felvételi eljárást, amelynek folyamatában több jelölt is versenyben volt.

A jelenlegi ügyvezető igazgató 2023 eleje óta van a cégnél és saját elmondása szerint egy ügyvezető igazgatóval szemben állítható legfontosabb követelmény az, hogy együtt rezegjen a céggel. Mind a tulajdonos, mind az ügyvezető igazgató egyöntetűen nyilatkozott arról, hogy a kettejük együttműködése fontos mérföldkövet mozgatót már meg a cég életében, ebből az egyik az egyértelműen kimutatható növekedés, amely két kereskedelmi láncban való megjelenésnek is a következménye. Meg kell jegyezni azt, hogy igaz régóta ismerik egymást, de ez nem befolyásolta a felvételnél a döntést, de állhat ez a tény is háttérben a gyümölcsözőnek mondható együttműködésnek.

◀ PROBLÉMAFELVETÉS

A családi vállalkozások kormányzási kérdései és az utódlás témaköre a családi vállalkozásokat kutatók szemszögéből elkülönül egymástól, de az eset sajátosságait szem előtt tartva összefonódva kezeljük a két kérdéskört. Az Ilcsi Szépítő Füvek Kft. is egy olyan családi vállalkozás, melyben az ellenőrzési és irányítási funkciót a család egy vagy több tagja látja el, akár több generáción keresztül is (Miller et al. 2007). Családi vállalkozásnak tekintünk minden olyan vállalkozást, ahol egy családnak a többségi tulajdon és/vagy a többségi irányítás és legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben, a család birtokában van az üzlet. A magyar családi vállalkozások kormányzási problémáinak megértését nagyban segítheti, ha először megvizsgáljuk, hogy a cégen belül a tulajdon és a vezetés elkülönül-e (Csákné Filep & Radácsi 2020). Csákné Filep és Radácsi kutatásukban a magyarországi mikro- és kisvállalkozások családívállalat kormányzásának specialitásait vizsgálták és abból indultak ki, hogy Magyarországon a családvállalatok körében a tulajdon és a vezetés szétválása nem jellemző, ahogy ez az Ilcsi esetében is tetten érhető.

A fent említett tulajdon és üzlet a családi vállalatok esetében kiegészül a család érzelmi-alapúságával, egy úgynevezett kollektív pszichológiai tulajdonérzéssel (Nagy & Tobak 2017). Ennek manifesztálódása komoly bélyeget nyomhat az utódlás kérdésre. Csákné Filep (2012) disszertációjában arról ír, hogy az utódlás nagyon kritikus és fontos a családi vállalkozások életében és nem véletlen, hogy a szakemberek kiemelkedő figyelemmel kísérik az ezzel kapcsolatos kutatási eredményeket. A családi vállalatok érdekeltek a hosszú távú értékmegőrzésben és fejlődésben, növekedésben mert így tudnak jelentős mértékben hozzájárulni a gazdasági teljesítmény növeléséhez, ezért a mindig aktuális vezetésnek komoly figyelmet kell szentelni már idejekorán az utódlási kérdések vizsgálatára (Nagy & Tobak 2017).

◀ KÉRDÉSEK

- Az esettanulmány alapján határozza meg, melyek az Ilcsi Szépítő Füvek Kft. számára legfontosabb értékek?
- Jellemezze az Ilcsi Kft. kormányzási mechanizmusait és azok lehetséges hatásait.
- Milyen szempontok befolyásol(hat)ják egy családi vállalkozás keretei között az operatív igazgató kiválasztását?
- Jellemezze a Kft.-ben előrevetíthető utódlási játszma kereteit! Nézzon utána utódlási folyamat modelleknek és ismertesse azokat.
- Készítsen akciótervet az utódlási folyamat előkészítésére: a legfontosabb célok, az ezekhez kapcsolódó feladatok, felelősök és határidők.

◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- Csákné Filep, J., Kása, R., & Radácsi, L. (2018). Családivállalat-kormányzás – a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány*, 49(9), 46–56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>
- Csákné Filep, J. & Radácsi, L. (2020). Magyar mikro- és kisvállalkozások családívállalat-kormányzásának specialitásai. *Vezetéstudomány*, 51(12), 45–59. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.12.04>
- EFQM (2013): EFQM kiválósági modell. Hungarian Association for Excellence European Family Business Barometer (2015). Fourth edition. EFB-KPMG.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Nagy, A. S., & Tobak, J. (2017). Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 9(2), 188–196. <https://www.iskolakultura.hu/index.php/taylor/article/view/13116>