

# ÉRTÉKMEGŐRZÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSBAN

Csákné Filep Judit – Mosolygó-Kiss Ágnes

**Csákné Filep Judit, PhD** – Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest LAB  
Vállalkozásfejlesztési Iroda, [csaknefilep.judit@uni-bge.hu](mailto:csaknefilep.judit@uni-bge.hu)

**Mosolygó - Kiss Ágnes** – Budapesti Gazdasági Egyetem, Menedzsment és Vállalkozás Tanszék, [mosolygo-kiss.agnes@uni-bge.hu](mailto:mosolygo-kiss.agnes@uni-bge.hu), Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola

DOI:10.29180/978-615-6886-05-7\_2

## ◀ BEVEZETÉS

Lassan szállingózó hópehelyek landolnak az Oázis Kertészet kőbányai áruházának udvarán sorakozó fenyőkre. Sok vásárló a karácsony előtti utolsó napon próbálja megtalálni az ideális fenyőfát az ünnepekre. Boross Dávid, a cégcsoport első számú vezetője a tulajdonos család második generációjából idén, mint minden évben, személyesen vesz részt a vevők kiszolgálásában. A vásárlók nem is sejtik, de talán a céghez újonnan csatlakozott kollégákat is meglepetésként éri, hogy a vállalkozás tulajdonos-vezetője áll gondolataiba merülve a fenyőfa csomagoló tölcser mellett. A karácsony előtti időszak mindig nagyon mozgalmas az Oázis Kertészet életében, ez már akkor is így volt, amikor Dávid kiskamaszként vett részt a fenyőárusításban. A mostani helyzettel ellentétben, akkor ezt nem opcionálisan tette, a segítsége valóban sokat számított, az akkor még fiatal családi cégükben munkájával egy ember bérét spórolták meg a hajtós időszakokban. Azóta a vállalkozás rengeteget változott, nagyot nőttek, hiszen az országban 26, Szlovákiában pedig 2 áruházuk üzemel. A cég professzionálisan működik, átgondolt szervezeti struktúrával rendelkezik, ahol az egyes területekért dedikált vezetők felnek és egyike azon kevés magyar családi vállalkozásnak, amely rendelkezik családi alkotmánnyal. Ennek ellenére Dávidban kétségek motoszkálnak. Úgy érzi, a nagy sebességgel változó világunkban egyre nehezebb azt az erkölcsi és minőségi szintet biztosítani a vevőik, partnereik és munkavállalóik felé, amelyre családjuk tulajdonosként törekszik. A családi-tulajdonosi

megbeszélések során is egyre gyakrabban merül fel a kérdés, hogyan lehetne biztosítani, hogy hosszú távon is az általuk képviselt értékek és normák határozzák meg a cég működését. A jelenlegi erős családi jelenlét a cég irányításában és működtetésében garancia arra, hogy a folyamatok az általuk képviselt értékrendszer mentén zajlanak. De vajon ez meddig tartható fenn? Hogyan biztosítható, hogy az általuk vallott értékek évek múlva is meghatározóak legyenek a vállalkozás működésében, amikor a család esetleg már csak tulajdonosként lesz jelen a cég életében, amit olyan vezetők irányítanak, akikkel nem állnak rokoni kapcsolatban?

Dávidot gondolataiból egy sietős vevő zökkenti ki, így mosolyogva munkához lát, miközben eldönti, hogy az új évben az első feladatai között lesz annak átgondolása, hogyan biztosítható, hogy a családjuk által vallott értékek hosszú távon határozzák meg az Oázis Kertészet működését.

## ◀ CÉGTÖRTÉNET

Az Oázis Kertészetet alapító Boross István és Hedvig családjában nem volt ismeretlen a vállalkozói lét, ugyanakkor ők voltak az elsők, akik alkalmazotti karrierjüket teljes mértékben hátrahagyva váltak vállalkozóvá. A cégalapítást megelőzően Hedvig az Óbuda Tsz-ben (később Zrt-ben) dolgozott adminisztratív munkakörben, István pedig a Kertészeti Egyetemen tanított, miközben nevelték három gyermeküket. Mivel szűkösen éltek a jövedelmükből, munka után elkezdtek dísznövény kölcsönzéssel foglalkozni, amely egy kiállításszervező rokon segítségével kapott lendületet. Bekerültek a Hungexpora, és kezdetben csupán maguk, majd kis idővel később néhány kollégával kiegészülve, dísznövény dekorációkat készítettek. A megrendelések növekedésével ráeszméltek, hogy erre a tevékenységre nem csak jövedelemkiegészítésként lehet tekinteni. Ekkor mindketten felmondtak a munkahelyükön, és minden energiájukat a dísznövény kölcsönző vállalkozásuk építésére fordították. Hamarosan az egyre gyarapodó, kölcsönözhető növényállománnyal is kezdeni kellett valamit, ezért annak értékesítésébe is belefogtak. A tevékenységek közül hosszabb távon az értékesítés vált a fő profillá, a házaspár hamar rájött, hogy a kereskedelem a rendezvényeknél kisebb terhelést jelent, nem kell éjszaka dolgozni, így a családi élettel jobban összeegyeztethető.

A vállalkozás életében az első jelentős mérföldkő a kőbányai áruháznyitás volt, amely ma is a cég központjaként szolgál. A következő években több saját üzletet is nyitottak. A következő nagy lépés a legnagyobb fiú, Dávid csatlakozása, majd aktív vezetői szerepvállalása volt a kétezres évek első felében. Dávid marketingvezetőként felismerte, hogy a kívánt terjeszkedési ütemhez nincs elegendő saját tőkájuk, így érdemes franchise rendszert kiépíteni és partnereket bevonni a terjeszkedésbe. Az új stratégiát követve néhány év alatt számos üzletük nyílt Magyarországon és a határon túl is. Az Oázis Kertészet franchise rendszerének alapja a tudásátadás. A partnerek számára bizonyos újítások átvétele kötelező – például meghatározott saját márkás szortiment tartása vagy a hűségprogram bevezetése, míg másoké opcionális – ilyen például az áruházi beszerzés. A növénybeszerzést az üzletek

számára egy ideig központilag végezték, majd a beszerzési vezető kialakított egy online beszerzéstámogató rendszert, amelyen keresztül ezt ma már egyedileg tudják megtenni az áruházak, így szélesebb, változatosabb, a vevői igényekre szabott szortimentet képesek a vásárlóiknak kínálni. Az ajánlásokat és a kötelező akciókat folyamatosan kommunikálják a partnerek felé, az új ismeretek átadására és a partnerek javaslatainak egyeztetésre pedig az éves kétnapos franchise találkozón kerül sor.

A cég fejlődésében a következő fontos esemény a Family Business Network-höz (<https://www.fbn-h.hu/>) történő csatlakozásuk volt 2010 körül. A családi vállalkozásokat tömörítő közösség lendületet adott a családnak annak tudatosításában, ők egy „family business”, illetve a szülők és a gyerekek számára is egyértelmű vált, hogy azon túl, hogy ez jelenleg egy jól jövedelmező üzlet, foglalkozniuk kell azzal is, hogy a következő generáció hogyan kapcsolódjon majd a vállalkozáshoz. Ennek hatására elkezdtek tudatosabban, generációkon átívelően gondolkodni, és a negyedik, legkisebb fiú, Bence érettségijét követően 2012-ben elkészítették a vállalkozás családi alkotmányát, amely a jövőre vonatkozó értékek, elképzelések, szabályok összességét tartalmazta. A családi alkotmány kidolgozása során a gyerekek tulajdonossá váltak a cégben, bár akkor még nem mindannyian dolgoztak aktívan benne.

## ◀ CSALÁDI SZEREPVÁLLALÁS

Az Oázis Kertészet alapítói a kezdetektől igyekeztek megismertetni a vállalkozói létet gyermekeikkel. Nem tudatosan nevelték vállalkozónak őket, ugyanakkor saját példájukon keresztül ösztönösen felkészítették őket és mutatták meg, milyen vállalkozónak lenni. A házaspár négy fiúgyermekének csatlakozása a vállalkozáshoz különböző módokon valósult meg. A legidősebb fiú, Dávid céges szerepvállalása a középiskola és az egyetem mellett szükséges volt, jelentős segítséget jelentve a szülőknek, az akkor még viszonylag kis alkalmazotti létszámú (25-30 fős) vállalkozásban. Amikor a legfiatalabb gyermeket, Bencét (aki 12 évvel fiatalabb Dávidnál) behívták 15-16 évesen karácsonyfát árulni, azt már nem szükségéből, hanem inkább nevelési céllal tették. A két középső fiú, Bálint és Gábor esetében valahol a kettő közötti módon történt a közös munkába való bekapcsolódás. A fiúk nem érezték, hogy nagy nyomás lenne rajtuk a céghez való csatlakozás kapcsán. Ugyanakkor, mikorra a családi alkotmány létrehozásakor elkezdtek a közös célokról beszélgetni, addigra a három idősebb testvér már a cégnél dolgozott.

Míg a közgazdászként végzett Dávidot egészen fiatalon „beszippantotta” a családi vállalkozás diákmunkásként változatos munkakörökben hol virágot locsolt, hol a pénztárban állt, majd 2004-től marketing menedzseri pozícióban dolgozott, addig a három fiatalabb fiúnak jutott lehetősége némi tapasztalatszerzésre a cégen kívül is, ami szinkronban van a családi alkotmányukban foglaltakkal. A családi vállalkozáson kívüli munkavállalás alapvető célja a rendszerben való gondolkodás, a (családi) vállalati kultúra megismerése volt más cégeknél, és ezen túl nagyon fontos elem volt a saját személyük elfogadása és másokkal (kollégákkal, partnerekkel) történő elfogadtatása.

Bálint kertészmérnök végzettségű, végzéskor közel egy évet egy holland nagykereskedő partnernél dolgozott, azután 2008-tól feleségével az Oázis Kertészet nagykereskedelmi ágát vitték közel egy évtizedig (amelyet aztán egy stratégiai döntés alapján megszüntettek). Bálint később tulajdonrészét eladva kilépett a cégből.

Gábor szociológus végzettséggel rendelkezik, egy közösségi médiával foglalkozó kommunikációs cégnél dolgozott, mielőtt Dávid helyét átvette a marketing vezetői szerepben. Bence pénzügyes közgazdász, ő nagyvállalatoknál dolgozott 2-3 évig controlling és adótanácsadási területen, mielőtt 2016-ban csatlakozott a családi céghez. Ezen kívül nyári munka keretei között tapasztalatot szerzett egy német vállalkozó család family office-ánál, ahol gyakorlatban nyerhetett betekintést, milyen lehetőségek vannak a tulajdon és a vagyon következő generációnak történő átadására.

A három idősebb fiú céghez való csatlakozást és a családi alkotmány elkészítését követő nyugodt időszakot követően tragikus esemény, az alapító, István váratlan halála rázza meg a családot. Ekkor a legidősebb fiú, Dávid vette át a vezetést, aki akkor már évek óta marketing vezető pozícióban dolgozott, de tulajdonképpen ügyvezető(helyettes)i feladatokat is ellátott. Bár a családi alkotmány elkészítésekor már tudatosan készültek a generációváltásra, akkoriban még nem sejtették, hogy kényszerűségből erre már három év múlva sor kerül. Miután Dávid lett az első számú vezető, felgyorsult a professzionalizáció. A cél az volt, hogy ne egy köznyelvi értelemben vett családi vállalkozás legyenek, ahol a családtagok családi alapon dolgoznak együtt, hanem egy családi tulajdonú és vezetésű, jól szervezett, szakmai elvek alapján irányított vállalatná váljanak. A kitűzött célok teljesültek, hiszen az évek során az Oázis Kertészet négy milliárd forint feletti árbevétellel és 120-140 fős foglalkoztatotti létszámmal rendelkező kertészeti kiskereskedelemmel foglalkozó vállalkozássá nőtte ki magát. Jelenleg a kelet-közép-európai térség legnagyobb dísznövény kereskedelmi cégcsoportja, amely vevői számára élményszerű vásárlást biztosít. Az áruházak akadálymentesek és külön figyelmet szentelnek a fogyatékkal élők kiszolgálására.

## ◀ CÉGBEMUTATÓ ÉS IPARÁGI KITEKINTÉS

A családtag vezetők állnak a fontosabb területek élén, és a céget birtokló családi holding cégnek tartoznak beszámolási kötelezettséggel. Az áruházak „cég a cégben” rendszerben működnek, ahol az üzletvezetők jelentős szabadsággal rendelkeznek a csapatuk összeállítása, kiválasztása és az árukészlet kialakítása terén. Ebben a rendszerben az egyes áruházak teljesítménye nagyrészt saját erőfeszítéseiken múlik. Az Oázis Kertészetnél fontosnak tartják a csapatteljesítmény elismerését. Az üzletvezető helyettesek és a feltörekvő tehetségek esetében különösen figyelnek az egyéni igényekre és igyekeznek folyamatos fejlődési lehetőséget biztosítani. Gyakori, hogy 2-3 éven belül egy rátermett értékesítő kolléga egy másik áruházban üzletvezető lehet. A kezdő vezetőknél jellemző, hogy egy másik áruházba átirányítják őket eltanulni az ottani jó gyakorlatokat. A kertészeti szakterületet képviselő dolgozók kb. 85% rendelkezik kertészeti végzettséggel vagy releváns,

többéves tapasztalattal. Az Oázis Kertészet tulajdonos-vezetői érzékenységet mutatnak a kisgyermekes munkavállalókkal szemben, foglalkoztatási feltételeiket rugalmasabb kezelik. Szomorú példa a cég történetében, amikor egyik férjét elveszítő munkatársuk kisbabával maradt egyedül és számára gyűjtést rendeztek a cégen belül, az összegyűlt összeget pedig a tulajdonosok megduplázták, hogy így segítsenek a nehéz helyzetbe került családnak. A munkatársakról való gondoskodás minden kollégára kiterjed, kamatmentes dolgozói kölcsön és a cég bizonyos eszközeinek ingyenes használata formájában.

A cég teljes mértékben a végső fogyasztóknak értékesít, azaz B2C piacon tevékenykedik, önkiszolgáló üzletekkel. Jövedelmezősége átlagosnak tekinthető a kertészeti iparágon belül, a termelő és nagykereskedő cégeké alacsonyabb, a szolgáltató cégeké (melyek például kertépítést végeznek) magasabb az övékénél. A korábbi nagykereskedelmi és szolgáltatói tevékenységet tudatosan építették le, a kiskereskedelemben törekszenek a piac meghatározó szereplője lenni. Termékeik 70%-a növény, a többi kiegészítő, amiben mindig próbálnak valami újat, izgalmasat kínálni.

A kertészeti kereskedelem nehezen meghatározható piac, hiszen vertikálisan és horizontálisan is kiterjedt. A vertikális kiterjedtség oka, hogy nagyon sok termelő, például dísznövény kertész, alapterméket előállító gyártó közvetlenül kereskedik a fogyasztók felé. Horizontálisan vizsgálva az iparágat elmondható, hogy sokan foglalkoznak kertészeti termékek árusításával. Közvetlen konkurensek lehetnének a faiskolák, a kertészeti árudák és a virágboltok, de rájuk inkább partnerként, szaktársként tekintenek az Oázis Kertészetnél, hiszen ez egy olyan közösség, ahol üzletileg néha ugyan keresztezhetik egymás útját, de egyben partnerek, egymás vevői-beszállítói is. Az Oázis Kertészet valódi, erős versenytársai a barkácsáruházak és a különböző élelmiszer diszkont áruházak, hipermarketek (OBI, Praktiker, Aldi, Spar, Auchan, Ikea). Tágabb értelemben véve versenytárs mindenki, aki olyan dolgot árul, amivel az emberek a szabadidejükben foglalkoznak (hobby termékek, kisállat, stb.). Az új belépők fenyegetése alacsony, mivel a nemzetközi nagy kertészeti árudák piacra lépése nem jelent veszélyt, egyrészt, mert nincsenek (az Oázis az egyik legnagyobb európai szereplő), másrészt, bár a beltéri növények 90%-a Hollandiából érkezik, emellett azonban a nagy tömegű, alacsony értékű tavaszi-őszi áruk esetében jelentős a kis hatósugarú helyi termelők szerepe, így a lokális kapcsolatok elengedhetetlenek, amelyben az Oázis Kertészetnek jelentős előnye van a helyi piacon.

Az egyéni vevők alkupozíciója alacsony, piacvezetőként az Oázis Kertészet irányítja a fogyasztói igényeket, bár időnként előfordul, hogy a vevői igények mozgatják a kínálat változását (ilyen volt például a kaktuszföld bevezetése a termékportfólióba). A beszállítók alkupozíciója, különösen a külföldi partnerek esetében jóval erősebb. A beszállítók egy bizonyos körével kölcsönös a függés, érdekeltek egymás sikereiben, működik az információ megosztás, tanácsadás és a közös termékfejlesztések is gyakoriak. Az Oázis Kertészet palettáján számos olyan termék található, amelyeket hazai egyéni vállalkozók termelnek, akik számára biztonságot nyújt egy ilyen jelentős vevő, aki a stabilitásért cserébe minőségi terméket vár el.



A cég fő profiljába ugyan nem tartozik bele a termékfejlesztés, de a beszállító partnerekkel, különösen, akik az Oázis Kertészet saját márkás termékeinek gyártásáért felelnek, szorosan együtt gondolkodnak, a kínált termékek kapcsán visszajelzést adnak a gyártóknak arra vonatkozóan, hogy szerintük milyen irányba érdemes fejleszteniük. Mivel ők az összekötő kapocs a gyártó és a fogyasztó között, a fogyasztói igényeket tolmácsolják a gyártó felé, a fogyasztó felé pedig szemléletformáló hatással bírnak. Így került be a visszaváltható karácsonyfa, a kis kiserelésű virágföld, és a balkonon, teraszon való termesztés támogatása az üzleteikbe, illetve a csomagolás vonzóbbá tételével divatot teremtettek a szakmában.

Az értékajánlatként megjelenő tematikus vásárlás kapcsán az IKEA-hoz hasonlítható az Oázis. Nem a legolcsóbb, de nem is a legdrágább üzlet, ahol az ajánlat fókuszába nem a termék, hanem a tartalmas időtöltés lehetősége áll. Vásárlóik jellemzően náluk szerzik be mind az alapterméket (növény), mind az elsődleges – elengedhetetlen - kiegészítő termékeket (föld, tápanyag, cserép), mind a másodlagos -helyettesíthető – termékeket (öntözőkanna, kesztyű, szerszám), melyek tekintetében teljeskörű választékra vágnak. A saját márkás termékeknél a minőség alapkövetelmény, a növények számára legmegfelelőbb földet kínálják, kertészek által összeállított, kikísérletezett mixben kínálva, szép csomagolásban, részletes tájékoztatással. Az üzletekben ezen kívül megtalálhatók az úgynevezett periféria termékek (kertészeti könyv) és a pop-up, azaz szezonális termékek is (pl. fagyalt, gyerekjáték). Az Oázis Kertészetnél a vásárlás kb. 95%-át a vevők önállóan, az eladók segítségének igénybevétele nélkül végzik, ezért nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a termékről bőséges információ álljon rendelkezésre, amelynek segítségével képes legyen eladni magát. A vásárlói preferenciák, igények és vásárlási gyakoriság nyomon követését törzsvásárlói rendszer segíti. A tulajdonosok családjában több kisgyermek nevelkedik így különösen érzékenyek a kisgyermekes családok vásárlásának kellemessé tételére, ezért az áruházakban játszószarkokat fejlesztettek, érintőképernyős matatófalakkal. Az üzletekben rendszeresen szerveznek családi programokat, mint például a tökfárgás, vagy az orchideák éjszakája. Vásárlóik a kialakuló az érzelmi kötődésből fakadóan kevésbé árérzékenyek.

Az Oázis tulajdonosai büszkék arra, hogy családi vállalkozásként működnek, úgy gondolják, a családi értékek átszivárognak a vállalati kultúrába, ami egy olyan kreatív, rugalmas, hatékony légkört teremt, ami előre viszi a céget. A legfontosabb családban átörökölt értéknek a munkamorált, a vagyonhoz való viszonyt és a tudatos gazdálkodást tartják.

Boross Dávid az FBN-H-án keresztül (Felelős Családi Vállalatok Egyesülete, azaz Family Business Network Hungary), a szervezet elnökeként személyesen is sokat tesz azért, hogy a Magyarországon korábban jellemző a vállalkozókat és a családi vállalkozókat övező pejoratív jelzőket lebontsák és megmutassák, milyen különleges értéket képviselnek a magyar családi vállalkozások.

A beszállítóik felé, akik többsége mikro méretű családi vállalkozás, kifejezetten kommunikálják, hogy az Oázis Kertészet családi cég, vevők esetében azonban más a helyzet, a közvetlenül nekik szóló marketing üzenetekben nem hangsúlyozzák a vállalkozás családi jellegét.

A fenntarthatóság fontos cél az Oázis Kertészet számára, költséghatékonysági indokokat is megfontolva az izzókat ledesre cserélték, az üvegházak oldalán szendvicspaneleket alkalmaznak, az autóparkot folyamatosan zöldre cserélik és napelemrendszert telepítettek. Ezen kívül számos, a profiljukhoz kapcsolódó CSR tevékenységben vesznek részt, mint például a palánta ültetés, közösségi kertek kialakítása, fenntartható növénytermesztés preferálása. A családtagok magánszemélyként „jó ügyek” mellé állásukról saját világnézeti és értékrendi agendájuk alapján döntenek. A fenntarthatóságra a beszállító partnereikkel való viszonyban is figyelnek. Úgy tervezik, környezeti fenntarthatósági szempontból értékelik majd a beszállítóikat, hogy éreztessék ennek fontosságát. Az üzleti fenntarthatóság szintén fontos az Oázis Kertészet számára, bármennyire furcsán hangzik is, ösztönzik a beszállítóikat az áremelésre. Tisztában vannak vele, hogy a partnereik költségei is nőnek és ha valami gyanúsán olcsó az hosszú távon nem fenntartható. Nem szeretnének olyan helyzetbe kerülni, hogy termék nélkül maradnak, mert azt a beszállító már nem képes nyereségesen előállítani, vagy tönkrement.

Erős tulajdonosi szemléletű irányítás jellemző a cégre, a második generáció operatíván részt vesz a működtetésben, de készülnek arra, hogy ez nem mindig lesz így. Kevésbé tartják valószínűnek, hogy a harmadik generáció minden tagja a cégben akarjon majd tevékenykedni. Úgy vélik, a harmadik generációnál a tulajdonosok közötti egyenlőséget úgy lehet megtartani, ha senki nem akar cégvezetni a tulajdonosok közül, ellenkező esetben elkezdődhet egyfajta belső harc, ami negatívan hathat a család belső viszonyaira. Ezt szem előtt tartva törekszenek egy olyan rendszer kialakítására, amely egyszerre igazságos, hatékony, illetve figyelembe veszi a család és a vállalkozás érdekeit. A harmadik generáció operatív menedzsment feladatokról történő kivonásával felmerül a kérdés, hogy mennyire tudja megtartani a család a saját értékrendjét egy olyan családi vállalatban, ahol csak tulajdonosként van jelen.

## ◀ PROBLÉMAFELVETÉS

A családi vállalkozás olyan, mint a tulajdonos család nappalija - érzékelteti szemléletesen Dennis Jaffe amerikai családi vállalkozás szakértő (Jaffe, 2014). Családi cégek esetében, biztosak lehetünk abban, hogy a vállalkozással kapcsolatos tapasztalásaink a tulajdonos család által képviselt értékekben gyökereznek.

Az Oázis Kertészet második generációs családi vállalkozás, ahol az alapítók négy gyermeke közül hárman végzik az erős középállalattá nőtt cég irányítását. A hosszú távú tervezés, biztonságnyújtás, fenntarthatóság és esélyegyenlőség mind a tulajdonosok által táplált értékek, amelyek a vásárlók kiszolgálásában, a partnerekkel és a munkavállalókkal való kapcsolatban egyaránt megjelennek. Ezen értékek megőrzésének hosszú távú biztosítása fontos cél az Oázis Kertészet számára, ezért jövőbeli terveik között szerepel egy értékrendi bizottság létrehozása, amely általános vétőjoggal rendelkezne az ügyvezetővel szemben. Tagjai a cégben dolgozó és nem dolgozó családtagokból kerülnének ki, feladata pedig a család által képviselt értékek cégen belüli őrzése és érvényesítése lenne. A családi értékmegőrzésre vonatkozó célok megvalósítása komplex és időigényes folyamat, amely átgondolt tervezést igényel.

## ◀ KÉRDÉSEK

- Az esettanulmány alapján határozza meg, melyek az Oázis Kertészet számára legfontosabb értékek?
- Vázzák fel, hogyan változtak-e az értékek a második generáció vezetői szerepbe lépésével!
- Az Oázis Kertészet által követett értékek összhangban állnak a családi vállalkozások esetében általában tapasztalható normákkal?
- Miért fontos a vállalkozó családok számára az általuk képviselt értékek megőrzése és a cégükben való érvényre juttatása?
- Hogyan lehetséges az Oázis tulajdonosai által vallott családi értékek érvényesítése a stratégiai döntésekben, a napi működésben, az alkalmazottak felvételében, a beszállítók kiválasztásában?
- Formalizálható-e az alapító-tulajdonos család által vallott családi értékek megőrzése?
- Kinek a feladata a családi értékek azonosítása és a megőrzésükre irányuló rendszerek kiépítése?
- Hogyan érdemes hozzákezdeni az értékek megőrző munkának egy családi vállalkozás esetében?
- Milyen megfontolások alapján javasolná tanácsadó bevonását a cég vezetőinek? Milyen típusú tanácsadói támogatás lehetne hatékony?
- Mit javasol az Oázis Kertészet vezetői számára, hogyan biztosítsák a tulajdonos család által képviselt értékek cégben történő hosszú távú érvényre juttatását?
- Készítsen akciótervet az értékek megőrzésére irányuló program megvalósításához! Az akcióterveben szerepeljenek a célok, az ezekhez kapcsolódó feladatok, felelősök és határidők!

## ◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- Astrachan, J. H., Astrachan, C. B., Campopiano, G., & Baù, M. (2020). Values, Spirituality and Religion: family business and the roots of sustainable ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 637–645. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04392-5>
- 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 családivállalat-kormányzásának specialitásai. *Vezetéstudomány*, 51(12), 45–59. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.12.04>
- Csákné Filep, J. & Timár, G. (Eds.) (2022): Családi Vállalkozások Műhelykonferencia konferenciakötet. Budapesti Gazdasági Egyetem. [https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2023/01/Csaladi\\_vallalkozasok\\_muhelykonferenciakotet\\_2022.pdf](https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2023/01/Csaladi_vallalkozasok_muhelykonferenciakotet_2022.pdf)
- Jaffe, D. (2014). *Working with the Ones You Love: Strategies for a Successful Family Business*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Kammerlander, N. (2022). Family business and business family questions in the 21st

century: Who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family? *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100470. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100470>

- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97(2), 146–174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>