

EGY ÖTÖDIK GENERÁCIÓS CSALÁDI VÁLLALKOZÁS LEHETSÉGES ERŐFORRÁSAI

Takács Edit

Takács Edit, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Pedagógia Tanszék,
takacs.edit@uni-bge.hu

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7_7

◀ BEVEZETÉS

Rebeka hazafelé tart munkahelyéről, nagy a forgalom, keze a kormányon, gondolataiban elmélyülve várakozik egy piros lámpánál. Sok mindent sikerült ma elintéznie, megoldania. Soha nem értette azokat az embereket, akik egy probléma felmerülésekor az okokra koncentrálnak, a hibást kutatják, a feladat vagy akár a felelősség alól való kibújási lehetőséget keresik. Ő a megoldások embere, jelszava lehetne, hogy „Gyerünk, csináljuk!”. Folyton kapja is a visszajelzéseket, hogy cselekvésre ösztönzi a környezetét. Ahogy édesanyjától látta a mintát, ő a problémában azonnal a megoldást látja. A mai munkanap is a megoldások keresésével, és nem könnyű, de sikeres megtalálásával telt. Böven jut harc minden napra, a jelenlegi piaci és gazdasági helyzetben életben kell tartani egy 125 éves vállalkozást. És ez már részben az ő felelőssége is.

Lassan haza is ér, az utolsó kanyar előtt a visszapillantó tükörbe néz, sávot válthat-e. Kénytelen kicsit megállnia, ettől egy mosoly fut végig arcán, hiszen annyira szimbolikus ez a pillanat: kicsit hátra kell tekintenie, hogy aztán valóban hazaérjen. Mekkora érték, ha van ehhez egy biztonságot és stabilitást adó visszapillantó tükre, ami a valóságot mutatja. Rebeka élete nagyrészt ezek körül a „tükörök” körül forog. Egy ideje ezek a kérdések foglalkoztatják: Vajon szüleim, nagyszüleim, azaz őseim hagyatéka mekkora hatással lehet a jelenemre és a jövőmre? Mi lehet a legfontosabb erőforrás a családi vállalkozásunk számára? Meddig terjed a családban hagyományozódó értékrend hatása? A megváltozott piaci és gazdasági helyzetben milyen képességek szükségesek a vállalkozás

életben maradásához, fejlődéséhez? Meddig terjed saját motivációm, vajon hogyan tudnám a munkaerőt megtartani, milyen eszközökkel lehet a munkatársaimat motiválni, fejleszteni? Mit tanultam erről az egyetemeken?”

Rebeka 2020-ban még a Budapesti Gazdasági Egyetem turizmus–vendéglátás szakon a hazai top gasztronómiai trendekről szóló szakdolgozatát írta, majd védte meg, néhány hónappal később HR-esként és pénzügyi asszisztensként kezdett el dolgozni az édesanyja által vezetett, visszapillantó tükröket gyártó soproni cégnél, majd fél év elteltével, 2021 májusától már beszállítói lánc és logisztikai vezetőként számíthattak rá a családi vállalkozásban. Rebeka folyton fejlődni szeretne, a Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar vezetés és szervezés mesterszakán 2023 nyarán végzett. Nők a vezetésben című diplomadolgozatában több sikeres női vezetővel – köztük édesanyjával – készített interjút. A témaválasztását azzal indokolta, hogy „egy erős női vezető nem csak a munkájában, hanem az élet egyéb területein is többnyire sikeres. Én is közéjük szeretnék tartozni”.

„Meghatározza a jellememet, hogy negyedik gyermekként születtem a családba. Ki kellett harcolnom magamnak mindent. Akkor a legkisebbként, most fiatal női vezetőként.” – gondolja Rebeka a háza előtti leparkolás közben, miközben megszólal a mobilja, és egy fontos üzleti partner neve jelenik meg a kijelzőn. „Nőként harmóniát kell majd teremtenem a család és a munka között, pontosan láttam, hogyan zsonglőrködte ezt össze anyukám nap mint nap. A családunk erőssége az összetartásunkban van. A pozitív példa hogyan fog beépülni a saját életembe?” – e kérdéssel zárta le gondolatmenetét, majd határozott hangon felvette a telefont.

◀ CÉGTÖRTÉNET

A Hirschler-Glas Kft-ben a család öt generációja érintett. A Hirschler család üveges múltja az 1800-as évek végére nyúlik vissza. Az első üveges céget 1899-ben Hirschler Rezső alapította, melynek fő profilját a művészi, valamint épületüvegezések alkották. A cégalapító mesteri munkáját még a kolozsvári nagytemplom ólomüvegei is hirdetik. A 13 gyermekes család a monarchia szétesése után is Sopronban maradt, a gyermekek közül hárman is az üveges szakmát választották.

A Hirschlerrek lettek a város üvegesei, a II. Világháború végén, a szétlőtt, ablaktalan soproni épületeken Hirschler Rudolf folyamatosan dolgozott. Ekkor emelkedtek a város megbecsült családjai közé. A családi legendárium szerint a kitelepítések idején szó szerint a teherautóról szedték le a család egy részét, hiszen ki javította volna meg a törött ablakokat, ha őket is elviszik.

A harmadik generáció képviselőjét, Hirschler Rezsőt a hűség városának első szabadon választott független polgármestereként is ismerik a helyiek. Az 1970-es évektől kezdett tükrök, ezen belül gépjárművek számára készített visszapillantó tükrök gyártásával foglalkozni, a cég történetében az igazi fordulatot ez hozta meg. 1970-től már saját

termékeiket szállították az Ikarus autóbuszgyárnak, és az AFIT, az akkori egyetlen gépjármű-alkatrészkereskedelmi cég számára.

A polgármesteri időszakban négy évre, majd 2006-tól véglegesen átvette tőle a vállalkozás irányítását Judit lánya, aki 2011-től ügyvezető igazgatója, 2016-tól a vállalkozás egyszemélyi tulajdonosa a tükörgyártó vállalatnak. Hirschler Judit vezetése alatt a cég több kutatási–fejlesztési pályázatot hajtott végre, és szabadalmakat nyújtott be. A vállalkozás a hagyománynak megfelelően továbbra is családi kezekben marad. Judit férje, Varjú László a cég kutatási és fejlesztési igazgatója, de már a következő generáció is szerves része a vállalatnak: fiúk, Richárd 2018-tól cégvezető pozícióban, legkisebb lányuk, Rebeka pedig 2021-től szintén vezetői pozícióban. Richárd számára gimnazista korától kezdve egyértelmű volt, hogy a cégben fog dolgozni. Rebeka vendéglátás területen tanult és szerzett tapasztalatokat, mégis mikor hívták a céghez, magától értetődő volt számára, hogy ez az ő útja is. Két nővére másfelé mutat érdeklődést, szülői nyomást, elvárást soha nem éreztek.

◀ CSALÁDI IRÁNYÍTÁS

A 125 éves vállalkozás az alapítástól a mai napig családi tulajdonban van, a cégben a család öt generációja érintett. A jelenleg a negyedik és az ötödik generáció vezetése alatt működő vállalkozás múltja a megbízhatóság miatt természetesen a partnereknek, vevőknek is fontos. A mesterség apáról fiúra és/vagy lányra szállt, megőrizve a hagyományokat és gazdagítva az üvegiparágon belül. A cég falain kívül vannak az elődök festményei, a falakon lógnak a relikviák, a díszes vállalati családfa.

A négy gyermekes ügyvezető igazgató, Hirschler Judit által vezetett vállalkozás sikerének kulcsa az összefogásban rejlik. Amikor egy család legfőbb célja, hogy közösen építsen és működtessen egy vállalkozást, egyedülálló erőforrások jönnek létre, és ezek az erőforrások természetessé válnak. A soproni cég mindennapjaiban az összetartás és az egymásra való támaszkodás teszi lehetővé a hatékony munkamegosztást, ahol minden családtag konkrét szerepet és felelősséget vállal. A vállalkozás életének több szakaszában is szükség volt arra, hogy a szerepeket rugalmasan kezeljék, például az ügyvezető négy gyermekének megszületése a cég életében zökkenőmentes időszak volt, hála a család segítő és magától értetődő összefogásának. A családtagok közötti jó kommunikáció, az egymás iránti bizalom és támogatás elengedhetetlenek a kitűzött célok eléréséhez. Az utóbbi évek gazdasági nehézségei sem okoztak ezeken a területeken problémát.

A múlt értékeinek átadása elkerülhetetlen küldetés lehet a családi vállalkozásokban. Az előző generációk által hagyott tudás és tapasztalat értékes erőforrás, amely segíthet a vállalkozás fennmaradásában vagy fejlődésében. A Hirschler-Glas Kft. vezetői tudatosan viszik tovább és kommunikálják üzleti partnereik felé a múlt küzdelmeiből, sikereiből eredő értékeket, ezzel erősítik a vállalati identitást.

A családban nagyon erős a hagyománytisztelet, a család értékének tudatossága, és a nagyon határozott jövőkép, miszerint a vállalkozásnak mindenképp családi kézben kell maradnia. A négy gyermekes ügyvezető igazgató szerint a minta a meghatározó: „Az ember olyan lesz, mint a szülei, olyan, amit lát. Minél idősebb lesz valaki, annál jobban fog hasonlítani a szüleire.” Mindennek igazát bizonyítja lánya, Rebeka véleménye ugyanerről: „Úgy lettem nevelve, hogy a család egy érték, és ez egy nagy érték, ezt meg kell óvni, védeni kell (...), és ezt így kell tovább vinni. Meg sem fordulna a fejemben, hogy valakit megkérhetnénk, hogy vezesse a céget. És a következő generációt is úgy kell felnevelni, hogy ők is ezt gondolják.” Tehát fel sem merül, hogy valaha is ne családtag vezesse a céget.

A Covid-19 vírus okozta világjárvány és az 2022-ben kezdődött orosz–ukrán háború hatásainak elviselésében, kezelésében szerepet kapott az, hogy a családi vállalkozásban a Hirschler család szakmai kitartását sem a történelem viharai, sem a generációk változásai mindeddig nem ingatták meg.

◀ CÉGBEMUTATÓ ÉS IPARÁG

A Hirschler-Glas Kft. a hazai ipar kiemelt szegmensét képviselő autóiparban végez termelési tevékenységet, a világ nagy autógyárainak megbecsült beszállítója, egyike azon három európai vállalatnak, amely képes a legmodernebb igényeknek megfelelő visszapillantó tükröket gyártani. Konkurenciája az országban belül nincsen, hiszen a Hirschler-Glas Kft. az egyetlen Magyarországon, amely a tükörgyártás alapanyagául szolgáló síkűveg gyártását leszámítva minden egyes, a kész visszapillantó tükrök előállításához szükséges munkafolyamatot önállóan, „házon belül” végez. Ezáltal függetlenek más gyártóktól.

A cég 1970 óta kizárólag visszapillantó tükröket gyárt, elsősorban haszongépjárművekre, munkagépekre, motorkerékpárokra, illetve kisebb arányban személygépkocsikra. A tükörlapgyártás mellett egyre keresettebb termékeik a fröccsöntött házas kész tükörfejek.

Termékeik többségét európai piacokra szállítják. Kiemelt vevőik a hazai és nemzetközi járműgyártói piac vezető szereplői: brit, olasz, belga, svéd, német, holland, illetve magyar érdekeltségű vállalatok. Sikeresen működik együtt az AGC Glass Europe belga üvegyárral, amely a tükörgyártás alapanyagául szolgáló síkűveget gyártja. A cég MSZ EN ISO 9001:2015 és speciális autóipari IATF 16949:2016 szabvány szerinti tanúsítvánnyal rendelkezik, melynek való megfelelését évente felügyeleti audit során bizonyítja.

Folyamatosan dolgoznak azon, hogy a gyártást hatékonyabbá és természetbarátabbá tegyék, miközben egyre bővítik termékpalettaikat, partnerhálózatukat, piacaikat. Műszaki fejlesztéseik a környezetvédelem, az energiatakarékosság és az újrahasznosíthatóság jegyében zajlanak. Újrahasznosítják az üveg- és tükörcserepet, a fém-, a papír-, illetve a műanyag hulladékot. Vízlágyításhoz környezetkímélő ioncserélő műgyanta-patronokat használnak.

Rendszeresen vesznek részt innovációs projekteken és pályázatokon. Az Irinyi Terv Pályázat keretében bevezetésre került a cégnél egy 100%-ban magyar fejlesztésű, kimondottan a KKV piacra szabott IPAR 4.0 termelésfelügyeleti rendszer, mely az egyik legfejlettebb IPAR 4.0 rendszer nemcsak Magyarországon, de a kisvállalkozók között egész Európában. Ez a megoldás online monitorozza a teljes termelést, ami nem az emberek helyett van, hanem az emberekért. Segítségével azonnal tudják, hogy hol kell beavatkozni a gyártó folyamatban. Az általuk kidolgozott technológia egyedülálló és rendkívül hatékony. Széles körben nyilvánosságot kapott díjat is nyertek vele.

A pénzügyi adatok azt mutatják, hogy 2022-höz hasonlóan a 2023-as év is komoly kihívásokkal teli, de összességében sikeres időszak volt a 46 főt foglalkoztató cég életében. Az árbevétel növekedési üteme 2023-ban 6,8% volt, ami ugyan meghaladja a 2022-ben mért 4,75%-os értéket, de messze elmarad a 17,6%-os infláció mértékétől. Az export eladások volumene dinamikusán, 9,2%-kal nőtt (1,048 milliárd forintról 1,144 milliárd forintra), de a belföldi értékesítés jelentősen csökkent (91,2 millió forintról 72,6 millió forintra), melynek következtében a belföldi értékesítés nettó árbevételben belüli súlya 8%-ról 6%-ra esett vissza. Megjegyzendő, hogy 2023-ban a magyar gazdaság recesszióban volt – a GDP volumene 0,7%-kal csökkent – ennek fényében a hazai értékesítés visszaesése nem meglepő.

A világpiacokon 2022-ben tapasztalt sokszerű energia és nyersanyag áremelkedést követően a tavalyi gazdálkodási környezet stabilabbnak bizonyult az anyagköltségek szempontjából. Az anyagjellegű ráfordítások 869 millió forintos értéke mindössze 0,8%-kal haladja meg a 2022-es értéket, de ebben a magas bázishatásnak is szerepe van, hiszen tavalyelőtt még 24%-os volt a növekedés. A személyi ráfordítások rendkívül magas, 37%-os növekedése viszont egyértelműen jelzi, hogy az elmúlt időszak magyarországi bérinflációs nyomásától a vállalkozás sem tudta függetleníteni magát.

Összességében a Kft. üzemi és adózott nyeresége tavaly tovább csökkent, a 2023-as 75,9 millió forint adózott eredmény az elmúlt 5 év legalacsonyabb értéke. Ezzel együtt a cég már egy évtizede nyereségesen működik, az árbevétel-arányos nyereség a tavalyi alacsony érték (6,24%) ellenére az elmúlt 5 év átlagában 23,8%, ami ipari vállalkozások esetében kiváló teljesítmény. A pozitív adózott eredménynek köszönhetően a cég saját tőkéje az elmúlt 4 évben megduplázódott (2019: 742 m Ft, 2023: 1.424 m Ft).

A vállalkozás tavaly jelentősen csökkentette adósságállományát, az eladósodottság mértéke alacsonynak tekinthető, mérlegének szerkezete pedig egészséges. A cég köztehermentes, megbízható adózó.

Különösen figyelemre méltó a cég ESG besorolása. (Az ESG index a vállalatok mindennapi tevékenységében rejlő nem pénzügyi kockázatok és lehetőségek elemzésén alapul. Az ESG az Environmental (környezeti), Social (társadalmi) és Governance (irányítási) angol szavak rövidítése.) A környezeti érték (4) a tevékenység jellegéből adódóan nem magas, de a társadalmi (7) és irányítási (9) mutatók kiemelkedően jók. Az emberi erőforrások

megbecsülése, a cég társadalmi szerepvállalása, az átlátható, kiszámítható vállalati struktúra, döntéshozó mechanizmus és vezetői szemlélet mind hozzájárulnak a cég sikeres működéséhez.

Az ausztriai munkalehetőségek közelsége miatt kifejezetten nehéz a dolgozókat Sopron környékén megtartani, hiszen sokan átjárnak Ausztriába dolgozni. A megfelelő munkaerő megtartása érdekében a cégnél minőségi munkakörülményeket, több szabadidős programlehetőséget is biztosítanak, és nagy hangsúlyt fektetnek a csapatépítésre. A Kft. 2023 őszén négy készségfejlesztő, munkahelyi képzés megvalósítását és lebonyolítását vállalta, melyek tartalma (konfliktuskezelés stresszkezelés, csapatmunka, motiváció) segíti munkavállalóik tudásának bővítését, ezáltal termelékenységük növelését is.

◀ PROBLÉMAFELVETÉS

A családi vállalkozás ötödik generációjának tagjai belátható időn belül át fogják venni a vezetést. Ez a folyamat az erős összetartozás ellenére, az erős érzelmi töltet miatt konfliktusokhoz vezethet. A másik problémakör a családhoz tartozó és a nem családhoz tartozó munkatársak közötti motiváció erősségének különbsége. Végül a harmadik, jövőre vonatkozó kérdés, hogy hogyan fogja Rebeka nőként megtalálni a család és munka közötti egyensúlyát, elég lesz-e a látott és tapasztalt jó példa, és lesz-e a családtagoknak elég kapacitása segíteni ebben.

◀ KÉRDÉSEK

- Változtak-e ezek az értékek az ötödik generáció vezetői szerepbe lépésével?
- Mit gondol, miért fontos a vállalkozó család számára az általuk képviselt értékek megőrzése és a cégben való érvényre juttatása? Indokolja mindezt a cégtörténet egyes elemeivel!
- Milyen lehetséges módjai lehetnek a családi értékek vállalkozásban történő érvényesítésének egy visszapillantó tükörgyártó cég esetén?
- Milyen típusú tanácsadói támogatás lehet Ön szerint hatékony a bemutatott cég esetén?
- Milyen megoldásokat javasolna a fluktuáció csökkentésére, valamint az említett, vonzó ausztriai munkahelyek ellenére milyen módon próbálná felkutatni, megszerezni és megtartani a hiányzó munkaerőt?
- Milyen tanácsokkal látná el Rebekát, hogy munka és magánélet egyensúlya és elválasztása, a határok megszabása megvalósítható legyen és a két terület semmilyen esetben se ütközzön?
- Milyen következményei lehetnek annak, hogy nő az első számú vezető?
- Mit gondol, milyen jellegű soft skill munkahelyi képzésekre van elsősorban szükség ahhoz, hogy a cég ötödik generációjának vezetői elkerüljék a kiégést? És ahhoz, hogy a cég negyedik generáció vezetői konfliktusmentesen adják majd át a vezetést?

◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Csákné Filep, J., & Radácsi, L. (2021). Családivállalkozás-kutatás longitudinális megközelítésben: Egy célzott szakirodalom-kutatás eredményei. *Közgazdasági Szemle*, 68(Különszám), 108–125. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.108>
- 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
- 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>
- Konczosné Szombathelyi, M., & Kézai, P. (2018). Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas*, 5(3), 49–76. https://doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_3
- Vácziné Takács, E. (2023). A múlt mint lehetséges erőforrás a családi vállalkozások életében. In *Alkalmazott kutatással a gazdasági és társadalmi hatásért* (pp. 174–181). Budapesti Gazdasági Egyetem. https://doi.org/10.29180/978-615-6342-74-4_18
- Wieszt, A. (2020). Fontos, hogy mi családi cég vagyunk? Családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(2), 60–73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.05>
- <https://ceginfo.hu>
- <https://opten.hu>
- <https://e-beszamolo.im.gov.hu/>
- <https://hirschlerglas.hu/>