

EGY GENERÁCIÓVÁLTÁS TÖRTÉNETE Vágány Judit Bernadett

Vágány Judit Bernadett, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék, vagany.judit@uni-bge.hu

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7_9

◀ A SZEREPLŐK ÉS AZ ESET TÉMÁJÁNAK BEMUTATÁSA

Egy reklámajándék nagykereskedelmet végző családi vállalkozás generációváltásának folyamatát, valamint az azt követő időszak tapasztalatait ismerhetjük meg.

A generációváltás a koronavírus-járványt megelőző, 2010-es évek végén kezdődött, és formálisan a COVID járványt követő 2020-as évek elején zárult le.

Történetünk főszereplői Id. Martos Péter (a továbbiakban Idősebb Péter) és Torma Éva a Cégalapítók, gyermekeik Ifj. Martos Péter (a továbbiakban Ifjabb Péter) és Martos Júlia, valamint Júlia férje Keresztes Dániel (a továbbiakban Dani), a Reklámajándék.hu Kft. tulajdonosai.

Minden generációváltás egyedi, ám esetünkben külön említést érdemel, hogy Idősebb Péter, a Cég alapítója, a folyamat megkezdésekor még csak 50 éves volt és egy rendkívül jól átgondolt és eltervezett folyamat eredményeként valósította meg a Cég vezetésének átadását gyermekeinek, illetve lánya férjének.

A következőkben az ő történetüket ismerhetjük meg.

◀ ELŐZMÉNYEK

Az 1980-as évek végén, rendszerváltás környékén egy fiatal férfi és nő találkozott, egymásba szeretett és úgy döntött, hogy összeköti életét.

A lány, Éva egy tamponnyomó cégnél dolgozott értékesítőként. Reklámtárgyakkal kereskedett, amit a cég – ahol ekkortájt dolgozott – emblémázott. Éva megvette a közértben az öngyújtót, a cég emblémázta, ezt követően eladták annak, akinek emblémázott öngyújtó volt szüksége. Ezt a tevékenységet szinte egyedüli emberként csinálta egy TSZ melléküzemág keretében, ami aztán 1990-ben, a rendszerváltás során tönkrement.

A fiú, Péter építészként végzett, de nem tetszett neki sem a kivitelezés, sem a tervezés. Befejezte ugyan az egyetemet, de tudta, hogy nem ezzel akar foglalkozni.

A diploma megszerzését követően egyből beiratkozott a Pénzügyi és Számviteli Főiskolára, valamint párhuzamosan megkezdte tanulmányait a Külkereskedelmi Főiskolán is. Az egyik helyen pénzügyi és számviteli tanulmányokat folytatott, a másikon pedig külkereskedelemmel foglalkozott, mert inkább a mérnök-közgazdász irány vonzotta.

Péter így emlékszik vissza erre az időszakra:

„A rendszerváltás alatt én pont ott voltam ezen a két főiskolán, amikor arról beszéltek, hogy gazdasági törvény, forint konvertibilitás, Kft, Bt. stb. Ami a kapitalizmussal jött, a változás, azt én akkor hallottam ott. Az a tanár mesélte, aki a törvényt írta a parlamentben vagy a csapat tagja volt. Akkor jött az ötlet, hogy ebből a tudásból csináljunk egy céget. Először még nem is céget... azt gondoltuk, hogy csinálja (Éva) magánvállalkozóként az egészet, én pedig tovább dolgoztam egy tanácsadó cégnél. A magánvállalkozás létrejött, ezzel párhuzamosan én tovább jártam a két másoddiplomás képzésre, mellette pedig csináltam neki a könyvelést, és hogyha cipekedni kellett, akkor segítettem.

Ezután kimentünk Németországba, mert ott tudták, hogy kell az ilyen profilú vállalkozást csinálni. Magyarországon még a Hungexpo világában éltünk: volt egy-két cég, akinek joga volt reklámajándékot árulni, de a szocializmus végével ez megszűnt és ezek a vállalkozások tönkrementek vagy vergődtek.

Kimentünk hát nyugatra egy ismerőshöz, aki fellapozta a Yellow pages-t és felhívta az első reklámajándékos céget.

A telefonban elmondta, hogy itt van két magyar ismerőse és megkérdezte tőlük, hogy elmondanák-e nekünk, hogy megy a reklámajándék kereskedés a cégüknél. A vonal másik oldalán lévő cég vezetője igent mondott, hiszen tudta, hogy úgysem leszünk nekik konkurenciájuk.

Elmentünk egy kisvárosba, az ottani reklámajándékoshoz, aki egy házaspár volt és ők elmesélték, hogy kell a vállalkozást csinálni.

Ezt követően felvettük ott néhány céggel a kapcsolatot és így indultunk el.

Én is otthagytam a munkahelyemet és most már ketten dolgoztunk a cégben, majd Kft.-t csináltunk rá... Aztán egy barátom segített, majd egy másik barátom segített, majd felvettünk

valakit és így lettünk öten, tízen, húszan, ötvenen majd százan.”

Időközben megszületett első gyermekük, ifjabb Péter 1992-ben, majd Júlia 1995-ben.

A vállalkozás ismertsége egyre nőtt, mely a megrendelések számában, valamint árbevételében is megmutatkozott. A dinamikus növekedésnek megfelelően a cég is folyamatosan fejlődött, mely az alkalmazottak létszámának a folyamatos növekedését is jelentette.

Az értékesítés további növelése érdekében 2011-ben a tulajdonosok úgy döntöttek, hogy ideje online platformon is megjeleni, ezért létrehozták webáruházukat, melyen keresztül lehetőség nyílt már online is elérni ügyfeleiket, akik immáron netes platformon keresztül is vásárolhattak a cég által kínált egyre nagyobb választékban rendelkezésre álló ajándéktárgyakból.

2012-ben a Család úgy döntött, hogy elérkezett az idő, hogy megkezdjék külföldi terjeszkedésüket is – Ausztria irányába.

2013-ban az alapított cég piacra történő bevezetése folyt, ám az első év nem hozta meg a hozzáfűzött reményeket.

2014-re egyértelművé vált, hogy a Cég az ausztriai piacra történő belépése nem az eltervezett ütemben és költségvonzattal zajlik. Költségei minden pénzforrását felemésztették, ezért az osztrák cég 2014-ben megszüntetésre került.

2017-ben cégcsoporttá alakultak.

A vállalkozás alapítója, Idősebb Péter fejében egyre gyakrabban motoszkált a gondolat, hogy ideje lenne átadni a cég irányítását, melyet volt feleségével, gyermekei anyjával hozott létre.

A stafétabot átadását tudatosan kezdte tervezni, és amikor úgy érezte, hogy kiforrott az átadás menete, elindította a folyamatot.

◀ A MÁSODIK GENERÁCIÓ

A gyerekek, Júlia és ifjabb Péter már gyermekként részt vettek a cég életében. Ahogyan Ifjabb Péter szokta mondani: „a céggel együtt nőttek fel”.

Ifjabb Péter gyermekként és kamaszként még nem gondolkozott azon, hogy egyszer az egész, szülei által felépített cégbirodalmat testvérével együtt fogják vezetni. Az azonban már nagyon fiatalon megfordult a fejében, hogy a családi cégben akar majd dolgozni.

Édesapja okosan, de nagyon tudatosan terelgette a gyermekeit a cég irányába. Ez a

neveltetésükben is tetten érhető volt.

Soha nem mondta azonban a gyermekeinek, hogy a cégben kell majd dolgozniuk, mivel nem akarta, hogy már fiatalon egyetlen alternatívaként, egyfajta „muszájként” gondoljanak a Családi cégre.

A Szülők nagy gondot fordítottak arra is, hogy lehetőség szerint ne vigyék haza a munkát. Igyekeztek a vasárnapi ebédeknel nem a cég dolgairól beszélgetni.

A gyerekek azonban mindig érzékelték, ha valamilyen probléma adódott. Így volt ez a 2008-as válság ideje alatt is. Ifjabb Péter ekkor 16 éves volt. Tudta, hogy az időt rosszabbul ment a cégnek, és Szülei napi 12-16 órát is dolgoztak, de nem osztották meg a problémát gyerekeikkel, mert nem akarták őket terhelni a Cég gondjaival. Ami fontos volt a számukra, hogy a gyerekeknek stabil környezetet biztosítsanak a tanulásra.

Ugyanúgy nem beszéltek arról sem, amikor jobban ment az üzlet. Ekkor csak annyit láttak a gyerekek, hogy Édesapjuk szinte egész nyáron lent volt a Balatonon, és csak telefonon tartja a kapcsolatot a munkatársaival.

A szülők házassága időközben megromlott és elváltak. A Cég Idősebb Péteré maradt.

Júlia és Péter már gyermekként részt vettek a cég életében. Nyaranta, vagy amikor munka volt és segíteni kellett, jöttek. Bejártak a raktárba csomagolni, Júlia asszisztenskedett az emblémázó üzemben, Ifjabb Péter mindenestől volt és amikor megszerezte a jogosítványát, a szállításban vette ki a részét. Minden hónapban két, három, sőt volt, hogy négy hetet dolgoztak.

A generációváltás kérdése először az egyetemi felvételi előtt került szóba komolyabban a családban.

Apa és gyermekei leültek és megbeszélték, hogy ha úgy döntenek, hogy a Cégnél szeretnének dolgozni, akkor szerencsés lenne, ha nem az orvosi egyetemre mennének, mert annak a Cégben kevés hasznát veszik majd. Édesapjuk kérése az volt, hogy ha lehet, akkor ne budapesti egyetemet válasszanak, mert szerette volna, ha gyermekei önállósodnának és világot látnának, tapasztalatot szereznének. Mondta nekik, hogy mindegy, hogy Bécs vagy Pécs, csak ne Budapest legyen.

Végül Ifjabb Péter is és Júlia is úgy döntött, hogy a Bécsben tanul tovább és gazdasági, üzleti képzésre iratkoztak be.

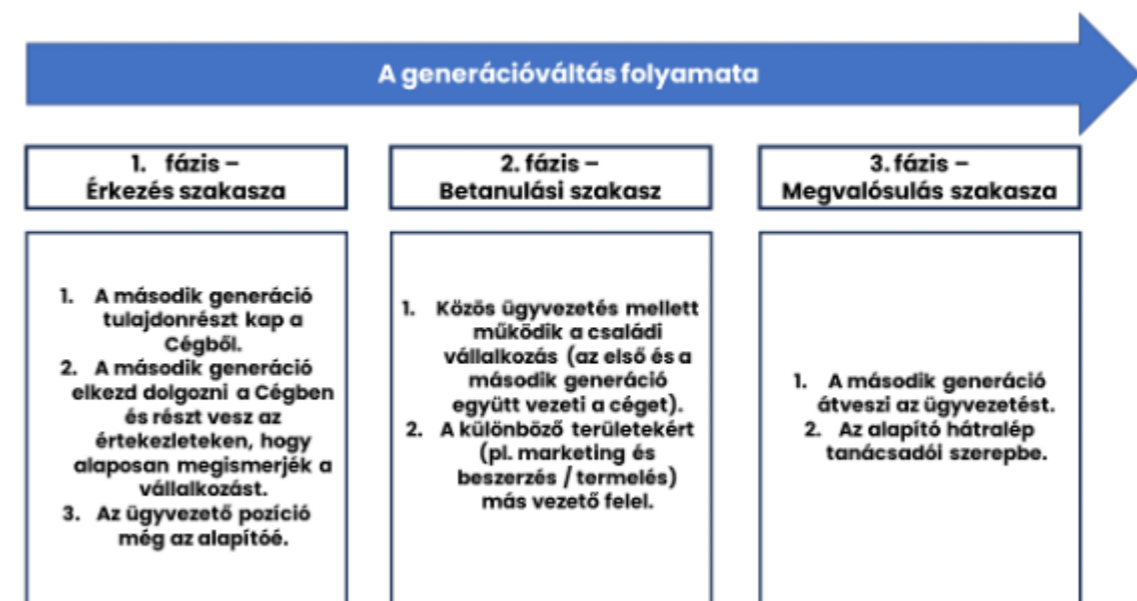
A cég átvételéről azonban még ekkor sem beszéltek. Idősebb Péter úgy vélte, hogy majd akkor térnek vissza a kérdésre, hogy elkötelezik-e magukat a családi vállalkozásban, ha befejezték az egyetemet.

◀ A GENERÁCIÓVÁLTÁS FOLYAMATA

Az egyetem befejeztével aztán elérkezett az idő, hogy komolyan elkezdjenek beszélni a cég átvételéről, hiszen Péter is és Júlia is úgy döntött, hogy a cégben képzelel a jövőjét.

Idősebb Péternek ekkorra már kiforrott terve volt a Cég átadásával kapcsolatban. Egy háromszor hároméves tervet dolgozott ki a Cég átadására, melynek a lényegét az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra. A generációváltás tervezett lépései



Forrás: Saját szerkesztés

A terv az volt, hogy az első három évben Idősebb Péter lesz az ügyvezető igazgató, ő viszi a céget, a gyerekek pedig elkezdnek betanulni a cégvezetésbe és alaposan megismerkednek a szervezettel, a folyamatokkal és az emberekkel. Az értekezleteket továbbra is az Idősebb Péter tartotta. Júlia beszerzőként, a fiatalabb Péter pedig értékesítőként kezdett dolgozni a cégben és minél több értekezleteken igyekeztek részt venni.

A tervek szerint a második három évben közösen ügyvezetés következett volna. A feladatokat szét akarták osztani és mindhárman (apa és gyermekei) egyforma jogokkal rendelkezve vezették volna a céget.

A harmadik három évben pedig a két fiatal átvette volna a céget, Édesapjuk pedig visszalépve, immáron nem ügyvezetőként, hanem tanácsadóként segítette volna a munkájukat.

A szépen eltervezett lépések folyamatába azonban beleszólt a COVID járvány.

A forgalom drasztikusan visszaesett (40 százalékra). Elbocsátások jöttek és teljesen újra

kellett szervezni az egész céget. A krízishelyzet gyors beavatkozást és döntéseket igényelt (a második három év első évében járt ekkor a generációváltás folyamata).

Idősebb Péter ismételten egyszemélyes vezetőként lépett elő, és kormányozta át a céget a válsághelyzeten.

Ez idő alatt is minden kérdést átbeszéltek, de az alapító egyedül döntött.

Az eredeti tervben szereplő közös ügyvezetésre (2. fázis) a COVID első hullámának lecsengését követően tértek vissza, ám nem vitték végig a tervezett 3 évet, mivel a kialakított új rendszerben kezdett egyre inkább párhuzamossá válni a vezetés. Az alapító ekkor úgy döntött, hogy 2021 nyarán felgyorsítja a folyamatot és három hónapig nem megy be a Céghez. Az volt a terve, hogy ez alatt a három hónap alatt csak tanácsadóként funkcionál és átadja a vezetést a fiataloknak, és ez így is történt.

A harmadik hónap végén visszatért a Céghez, és az irányítást végleg átadta a fiának. Technikailag ugyan megtartotta az ügyvezető pozíciót, mert időközben Júliának megszületett a kislánya és elment GYES-re, és nem szerették volna, hogy ha Ifjabb Péter nincs a cégnél, mert például elmegy nyaralni, nem lenne olyan személy, aki vezeti a céget.

Később Idősebb Péter kiköltözött az ügyvezetői irodából és átadta helyét a fiának és lányának, akit távollétében férje, Dani képviselt. Onnantól kezdve ők tartották az értekezleteket, ők vették fel és küldték el az embereket, valamint ők hozták meg a döntéseket.

Kezdetben az alapító technikailag még megtartotta az ügyvezetői pozícióját. A döntéshozatal pedig úgy működött, hogy a három ügyvezető (a két Péter és Dániel) közösen döntöttek és két szavazat esetén a döntést elfogadottnak minősítik.

A későbbiekben azonban az alapító kiszállt az ügyvezetésből, ám ezt követően is rendszeresen bejárt a céghez és tanácsaival segítette a második generáció munkáját.

◀ A CÉG ALAPÍTÓJÁNAK MOTIVÁCIÓJA A KORAI CÉGÁTADÁSRA

A generációváltás kezdetekor Idősebb Péter még csak 50 éves volt. Hogy miért döntött úgy, hogy ilyen fiatalon átadja a céget a gyermekeinek? Erre a nagyszüleitől és anyukájától hozott értékrendje motiválta. Meggyőződése szerint a következő generációnak az életciklusához kell igazítani az előző generációnak a saját életciklusát. Meglátása szerint, ha valakiből 25 és 35 éves kora között nem lesz vezető a Cégnél, akkor utána talán már sohasem lesz az.

Úgy véli, hogy ha az irányítás átadását nem vezényelte volna le idejében, akkor vihette volna még a Céget akár évtizedekig, de addigra már talán a gyermekei találtak volna másik

álmot, melyet meg akartak volna valósítani, és egyáltalán nem tartja biztosnak, hogy akkor már annyira a sajátjuknak éreznék a Céget, mint amennyire most magukénak érzik azt.

Ezért is tartotta fontosnak, hogy a generációváltás már ilyen korán megtörténjen. Ez azonban – minden meggyőződése ellenére – érzelmileg egyáltalán nem volt egyszerű a számára.

54 évesen – amire a generációváltás folyamata befejeződött – formálisan már csak tanácsadó lett a saját cégében.

◀ A GENERÁCIÓVÁLTÁS FORMÁLIS MEGVALÓSULÁSÁT KÖVETŐ ELSŐ ÉVEKRŐL

Idősebb Péter tanácsadói státuszba kerülése azonban nem jelentette azt, hogy Ifjabb Péter és Dani magukra maradtak. Az alapító ugyanis továbbra is aktívan részt vett a Cég életében. Az ügyvezetői posztról való lemondást követően is „bele-beleszolt” a döntésekbe, melyet Ifjabb Péter és Dani ambivalens érzésekkel éltek meg.

Egyetértettek abban, hogy Idősebb Péter soha nem fog tudni teljesen „kiszállni” a Cégből, de ez nem is volt elvárás a részükről. Volt azonban néhány terület, ahol jelenléte nehézségeket okozott a számukra. Ezek közül álljon itt néhány példa:

- A nagyobb (szervezeti / ügyviteli) innovációk végrehajtása kitolódott. Az addig megszokott ügymenet mentén szerveződött továbbra is a Cég.
- A szokásjogok megváltoztatása nehezebben ment. A fiatalok sokszor kapták azt a választ egy-egy ötletükre, hogy „ezt nem lehet” vagy „ezt eddig nem így csináltuk”.
- A régi dolgozók tiszteletének elnyerése és maguk vezetőként való elfogadtatása nehezebben ment, mert a dolgozók Idősebb Péterrel egyeztettek, amikor a Cégnél volt.
- Ifjabb Péter máshogy kommunikál, mint Édesapja: az értekezleteken kevésbé részletesen mondta el gondolatait, mint ahogyan azt Idősebb Pétertől az értekezlet résztvevői megszokták. Voltak olyan értekezletek, ahol Idősebb Péter kiegészítette a fia által elmondottakat, mely azt az érzést kelthette a dolgozóknak, hogy még mindig Idősebb Péter hozza meg a végső döntést.

Másik oldalról viszont rendkívül hasznosnak érezték a jelenlétét és a véleményét több ok miatt is. Álljon itt néhány példa ezek közül is. Nagyon sokra értékelték:

- a felhalmozott óriási tudását és tapasztalatát
- a Cég-, a piac- és a munkatársak ismeretét
- a kiváló tervezői és problémamegoldó attitűdjét
- a beszállítókkal és vevőkkel kiépített kapcsolatrendszerét
- a józanságát és céltudatosságát.

◀ ÖSSZEFOGLALÁS

A generációváltást követően a vezetés Dani és Ifjabb Péter kezébe került, akik kettős ügyvezetés keretében vitték tovább a céget, és 50-50%-os szavazati aránnyal rendelkeztek, mely önmagában is egy kihívással teli helyzetet teremthet. A két fiatal vezetőt mára a dolgozók teljesen elfogadták, ám mindketten úgy ítélik meg, hogy a kettős ügyvezetés miatt a folyamat még nem zárult le teljesen. A kettős ügyvezetéssel járó helyzetet meg kell majd oldaniuk ahhoz, hogy a Cég stabilan tudjon a jövőben működni.

◀ KÉRDÉSEK

- Milyen tanulságok fogalmazhatók meg a megismert történetből?
- Mit tehetnek a fiatalok, hogy a dolgozók ne az Alapítót lássák a döntések mögött?
- Mit lehet kezdeni a történetben említett szokásjoggal? Hogyan lehet az „ezt eddig mindig így csináltuk” szemlélettel megküzdzeni és a változásokat elfogadtatni?
- Milyen megoldási javaslatokat lehet megfogalmazni a generációváltást követően kialakuló nehézségek megoldására?
- Milyen belső irányítási struktúra kialakítását javasolná a cég számára?
- Miért került sor a kettős ügyvezetés kialakítására? Milyen előnyei és hátrányai vannak a kettős ügyvezetésnek?

◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- Anderson, A. R., Jack, S. L., & Drakopoulou-Dodd, S. (2005). The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review*, 18(2), 135–154. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00037.x>
- 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>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Lifecycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Guerrero Calle, M. B., Bollen, K., Sucozhañay, D., & Euwema, M. (2024). The impact of managers' personality on task and relationship conflict: The moderating role of family and non-family business status. *Journal of Family Business Strategy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024.100606>
- Leach, P. (2018). *Családi vállalkozások*. HVG Könyvek.
- Pahnke, A., Schleppehorst, S., & Schlömer-Laufen, N. (2024). Family business successions between desire and reality. *Journal of Business Venturing Insights*, 21. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2024.e00457>
- Vágány, J. B. (2023). Generational change in family farms and the situation of arable land, as a factor of production, in Hungary. *ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA*, 20(10), 127–143. <https://doi.org/10.12700/APH.20.10.2023.10.8>
- Vágány, J. B., Fenyvesi, É., & Kárpátné Daróczy, J. (2016). Sikeres családi vállalkozás, és ami mögötte van. *GRADUS*, 3(1), 506–511. https://real.mtak.hu/110401/1/2016_1_ECO_035_Vagany.pdf
- Wielsma, A. J., & Brunninge, O. (2019). “Who am I? Who are we?” Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 38–48. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.006>