



2024

MAGYAR CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK NYOMÁBAN

OKTATÁSI CÉLÚ ESETTANULMÁNY-GYŰJTEMÉNY

TARTALOMJEGYZÉK

Magyar családi vállalkozások nyomában
Oktatási célú esettanulmány-gyűjtemény

Budapest, 2024

© Kiadja a Budapesti Gazdasági Egyetem, 2024
Felelős kiadó: Prof. Dr. Andor György
Szerkesztők: Csákné Dr. Filep Judit és Borsodi Zsófia

ISBN: 978-615-6886-05-7 (pdf)
DOI: [10.29180/978-615-6886-05-7](https://doi.org/10.29180/978-615-6886-05-7)

Korlátozott felelősségi nyilatkozat

A kötetben megjelent esettanulmányok a bemutatott cégek jóváhagyásával kerültek publikálásra. Az esettanulmányok értelmezése és elemzése a szerzők felelőssége, akiknek álláspontja nem feltétlenül tükrözi az általuk képviselt intézmény nézeteit.

A TKP2021-NKTA-44 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a Tématerületi Kiválósági Program 2021 (TKP2021-NKTA) pályázati program finanszírozásában valósult meg.

Előszó	06
Babos Krisztina – Vajdovich Nóra KORMÁNYZÁSI ÉS UTÓDLÁSI KÉRDÉSEK EGY CSALÁDI VÁLLALKOZÁS ESETÉBEN	08
Csákné Filep Judit – Mosolygó-Kiss Ágnes ÉRTÉKMEGŐRZÉS A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSBAN	16
Németh Krisztina – Németh Szilárd PRECÍZEN, TISZTESSÉGESEN, BECSÜLETTEL, AVAGY FOKOZATVÁLTÁSBAN A BORSODI MŰHELY	26
Németh Szilárd – Simon Gergő – Németh Krisztina SZŐLŐSI CSODA - GARÁZSVÁLLALKOZÁSBÓL CSÚCSTECHNOLÓGIÁT HASZNÁLÓ NAGYVÁLLALAT	40
Polák-Weldon Réka POLIKRÍZIS A SZELEP KFT.-NÉL	52
Szennay Áron HAGYOMÁNY ÉS HATÉKONYSÁG – NÖVEKEDÉS HÁROM GENERÁCIÓN ÁT	60
Takács Edit EGY ÖTÖDIK GENERÁCIÓS CSALÁDI VÁLLALKOZÁS LEHETSÉGES ERŐFORRÁSAI	66
Vajdovich Nóra – Babos Krisztina JÁSDI PINCE: VISSZA A JÖVŐBE. STRATÉGIAI KIHÍVÁSOK EGY MAGYARORSZÁGI CSALÁDI BORÁSZATBAN.	74
Vágány Judit Bernadett EGY GENERÁCIÓVÁLTÁS TÖRTÉNETE	86
Zsigmond-Heinczinger Száva GENERÁCIÓVÁLTÁSON ÁTÍVELŐ HATÉKONY EMBERI ERŐFORRÁSMENEDZSMENT	96

ELŐSZÓ

A Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Kiválósági Központja a Családi Vállalkozás Kutatási Program keretei között 2017 óta kiemelten foglalkozik a családi cégek vizsgálatával. A kutatási tapasztalatok, az egyetemi oktatás során kapott visszajelzések és a szakértőkkel folytatott beszélgetések egyaránt megerősítik, milyen jelentős mértékű lemaradás tapasztalható az egyetemi szintű családi vállalkozás fókuszú képzésben, különösen a nemzetközi gyakorlathoz mérten.

Az egyetem padjaiban számos vállalkozó családból származó hallgató igyekszik felkészülni a családi cégükben való szerepvállalásra és többük eltökélt célja, hogy azt szüleiktől átvéve bizonyítsák, alkalmasak a családi örökség megőrzésére, sőt vannak, akiknek erős az ambíciójuk, hogy új növekedési pályára állítsák, vagy akár teljesen átformálják a családi vállalkozásukat.

Fontosnak tartjuk, hogy a kutatásaink során összegyűlt tudást és tapasztalatokat az egyetemi hallgatók számára is hasznosítható, érdekes, gyakorlatias formába öntve gazdagítsuk a családi vállalkozások oktatásában szűkösen rendelkezésre álló oktatási segédanyag-kínálatot. Ezen törekvés eredménye ez a kötet, amely a kutatásban részt vevő partner vállalkozásainkról szóló esettanulmányok segítségével varázsolja élővé a családi cégek utódlással, családívállalat-kormányzással, innovációval, menedzsment problémákkal kapcsolatos kihívásait. Bízunk benne, hogy az esettanulmányokat számos oktató kolléga építi be tantárgyaiba, amelyek feldolgozását a hallgatók érdekesnek, élőnek és megfoghatóknak találják majd, hiszen olyan cégekről szólnak, amelyek termékeivel, szolgáltatásaival nap mint nap találkozhatnak.

Köszönjük az esettanulmány-gyűjteményben bemutatott 10 családi vállalkozásnak, hogy éveken át kutatási partnereink voltak, és időt szántak a BGE kutatóival való együttműködésre. Hálásak vagyunk, hogy valós névvel vállalták a róluk szóló történetek megjelenését, ezzel téve oktatási szempontból egyedülállóan értékkessé az elkészült eseteket.

Külön köszönettel tartozunk Prof. Czákó Erzsébetnek, a BGE Vállalkozásfejlesztés mesterszak szakfelelősének szakértő tanácsaiért, az esetek javítását szolgáló javaslataiért és azért a rendületlen bátorításért, amivel az esettanulmány-gyűjtemény megjelenését támogatta.

Hálásak vagyunk kollégáinknak, akikkel kutatóként, szervezőként, lektorként dolgozhattunk együtt a magyar családi vállalkozásokról való tudás bővítését és annak oktatásban való hasznosulását célzó projektünkben.

Csákné Filep Judit és Heidrich Balázs, a longitudinális családi vállalkozás kutatás projektvezetői

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 Füvek 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 márkanevű 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 akkoriban 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 Fűvek 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 családe 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 családivállalatok 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 Fűvek 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>

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

Mosolygó - Kiss Ágnes – Budapesti Gazdasági Egyetem, Menedzsment és Vállalkozás Tanszék, 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 sebeséggel 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 tőkéjük, 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 vállalatá 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 iparágban belül, a termelő és nagykereskedő cégeké alacsonyabb, a szolgáltató cégeké (melyek például kertépítést végeznek) magasabb az övéké. A korábbi nagykereskedelmi és szolgáltatói tevékenységet tudatosan építették le, a kiskereskedelemben törekednek 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 átörökített 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
- 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>

PRECÍZEN, TISZTESSÉGESEN, BECSÜLETTEL, AVAGY FOKOZATVÁLTÁSBAN A BORSODI MŰHELY

Németh Krisztina – Németh Szilárd

Németh Krisztina, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Számvitel Tanszék, nemeth.krisztina2@uni-bge.hu

Németh Szilárd, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment és Vállalkozás Tanszék, nemeth.szilard@uni-bge.hu

DOI:10.29180/978-615-6886-05-7_3

◀ BEVEZETŐ GONDOLATOK

Ifjabb Borsodi László az évi munkavállalói fórumra készülve a számítógépe előtt ült. A cég első 25 évéről szóló könyvet és az elért üzleti teljesítményre vonatkozó adatokat szemlélve felidézte magában az elmúlt évtizedek történéseit. Vajon hogyan lehetne összefoglalni a múltbeli eredményeket és a jövőbeli stratégiai célokat, hogy azok minden munkatárs számára ugyanazt fejezzék ki?

◀ A VÁLLALKOZÁS ALAPADATAI

Az alábbi táblázatban az általános céginformációk kerültek összefoglalásra:

CÉGINFORMÁCIÓK		
Teljes név:	Borsodi Műhely Fémmegmunkáló Kft.	Borsodi Fémmegmunkáló Kft.
Rövidített név:	Borsodi Műhely Kft.	Borsodi Műhely Kft.
Cím:	9027 Győr, Juharfa u. 8.	9027 Győr, Juharfa u. 8.
Főtevékenység:	2562. Fémmegmunkálás	2562. Fémmegmunkálás
Alapítás dátuma:	1996.12.01.	2003.11.20.
Létszám:	117 fő	117 fő
Tulajdonosok száma:	4 fő	2 fő
Vezetők száma:	2 fő	2 fő

1. táblázat: A Borsodi család érdekeltségébe tartozó vállalkozások alapadatai (forrás: www.ceginfo.hu)

A társaságcsoporthoz tartó cégek tulajdonosi szerkezetét mutatja az alábbi táblázat:

A Borsodi Műhely Fémmegmunkáló Kft-ben mind az alapítók, mind az utódok tulajdonrészesevéssé bírnak, a vezetői szerepátadás azonban már 2014-ben megtörtént a cégnél.

Borsodi Műhely Fémmegmunkáló Kft.	Tulajdonhányad mértéke
Borsodi László János	50%
Borsodi László Jánosné	30%
Horváthné Borsodi Mónika	10%
Borsodi László	10%

2. táblázat: A Borsodi Műhely Fémmegmunkáló Kft. tulajdonosi szerkezete (www.e-beszamolo.im.gov.hu)

A Borsodi Fémmegmunkáló Kft-ben kizárólag a leszármazottak vannak jelen tulajdonosként és vezetőként egyaránt.

Borsodi Fémmegmunkáló Kft.	Tulajdonhányad mértéke
Borsodi László	50%
Horváthné Borsodi Mónika	50%

3. táblázat: A Borsodi Fémmegmunkáló Kft. tulajdonosi szerkezete (forrás: www.e-beszamolo.im.gov.hu)

A vállalkozáscsoport jelenleg az alábbi szegmensekben van aktívan jelen: autóipar, légiipar, úripar, hadiipar, egészségügy, élelmiszeripar, elektronika. A cégvezetés üzleti elképzelése, hogy kellően diverz portfólióval legyen jelen a fémmegmunkálási szegmensben, minimum 3-4 üzletágban, minimálisan 4-5 piacvezető céggel legyen üzleti kapcsolatban, ezáltal biztosítva stabilitást és válságállóságot a cég működtetése kapcsán.

Az alapító Borsodi László számos elismerés, oklevél és kitüntetés büszke tulajdonosa. Ezekről a díjakról ad áttekintést az 1. számú mellékletben elhelyezett ábra.

◀ A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS TÖRTÉNETE

I. Az alapítás körülményei (1981) és az első évtized

A vállalkozás története 1981. július 27-én kezdődött Ménfőcsanakon, amikor a 33 éves Borsodi László esztergályos kisiparos lett NDK-ban szerzett szakmai tapasztalatai kamatoztatása érdekében. Az alapító a vállalkozás 25 éves jubileumára tekintettel megjelent könyvben így emlékszik vissza a kezdetekre:

„Nagyon szegények voltunk, egy fillér nélkül vágtunk bele a vállalkozásba. Komolyabb gép nélkül, mindössze egy satupaddal, kéziszerszámokkal, meg egy NDK-ból hozott hobbi pisztolyfűróval kezdtem el dolgozni egy 12 négyzetméteres nyári konyhában.” (Borsodi László)

Az első munkáért kapott bevételből sikerült beszerezni egy miniesztergát, amit még ma is őriznek a második generációs vállalatvezetők a cég székhelyén. Ezzel a gépbeszerzéssel elindult a Borsodi Műhely textilipar iránti elköteleződése, amely elsősorban szövőgép-alkatrészgyártást jelentett. Az első főállású alkalmazott a következő évben, 1982-ben érkezett a Borsodi Műhelybe, aki még mindig Borsodi alkalmazott. A társaság ebben az időszakban fokozatosan és jelentősen növelte árbevételét, mely az alapító szorgalmának, igényes munkavégzésének és fiatalkori lendületének, tenni akarásának volt köszönhető.

II. 1992. - egyedi gépalkatrész-gyártás kezdete

„1992-ben feloldották Kínában az európai vám embargót, és ez azt jelentette, hogy a Kínai textil akkor áramolhatott be először Európába. Ugye ez a jó minőségű, nagyon olcsó textil a magyar textilipar számára azt jelentette - ami azelőtt virágzó iparág volt Magyarországon -, hogy egy év alatt, körülbelül az összes textilgyár nyolcvan százaléka vagy bezárt, vagy egy másik, teljesen új iparágra kellett váltani. Győrben is volt textilgyár, amely átállt átlagos ruházati termékekről katonai szövetekre. Az apunak az összes vevője a textiliparból volt, és akkor szinte megszűnt az összes megrendelőnk. És akkor mit volt mit tenni, hát ami feladat jött, amivel megkeresték, azt el kellett vállalni, és igazából a gépalkatrész gyártásban, a gépek kopó-törő alkatrészeinek előállításában találtuk meg önmagunkat. Ennek a lényege, hogy a nagy gyárak környezetében lévő egyedi gyártók készítik ezeket az egyedi alkatrészeket. Ez elég nehéz, elég macerás, ugye egy darabból egyet jóra megcsinálni, az elég nehézkes, ezt általában a gépészetben belül a gépészek, forgácsolók, nem nagyon szeretik. Ehhez a következőkre van szükség: nagyon jó szaktudás, nagyon magasan képzett szakemberek. Ekkortájt a cég már 6-8 fővel dolgozott, ekkor már nagy volt a felelősség, és Apu mindig is hajlamos volt arra, hogy amivel megkeresték, azt valahogy megoldotta, tehát csináltunk mi arany-bevonatolást, kovácsolást, konyhabútor-szerelést akkoriban.” (Horváthné Borsodi Mónika)

III. 1994. – Opel & Borsodi együttműködés

A Borsodi Műhelyre a hosszú távú vevőkapcsolatok jellemzőek. Az egyik legnagyobb múltra visszatekintő együttműködés a szentgotthárdi Opel gyárhoz fűződik. Az igazán nagy elismerés az 1998 évben felajánlott kizárólagos beszállítói szerződés volt. A cég ekkor 20 fővel dolgozott a családi ház melletti kis üzemben. Abban az évben csődbe ment volna Kisújszálláson egy szövetkezet, akikkel a Borsodi Műhely kapcsolatban volt, ezt vásárolta fel Borsodi László, így meglett a szerződéses vállaláshoz a második gyár, gyártóbázis. 1999. januárjára így kvázi megduplázódott a 24 fős kisújszállási telephelynek köszönhetően az akkor 20 fős ménfőcsanaki üzem kapacitása, és elindulhatott az Opel-lel való együttműködés.

IV. Új helyszínen – egy családi kkv az ipari parkban

2002 a következő fontos mérföldkő, ekkor költözött be a Borsodi Műhely a győri ipari parkba. 2002-re épült fel ez a jelenlegi épület egyharmad része, és a modernizálás az épített környezetben szemléletváltást okozott a cég életében.

V. Szombathelyi üzem létrehozása

A cég 2004-től jelen van Szombathelyen, amikor is átvették az EKOS cég üzemét és megalapították a Borsodi Fémmegmunkáló Kft-t.

VI. Újabb beruházások – új utakon

Öt év alatt a társaság az ipari parkban található üzem csarnokot kinőtte, és 2007-ben kezdte el és a válság kirobbanása előtt, 2008-ban készült el az új beruházás, ennek keretében elkészült egy modern hőkezelő központ és egy anyagvizsgáló labor.



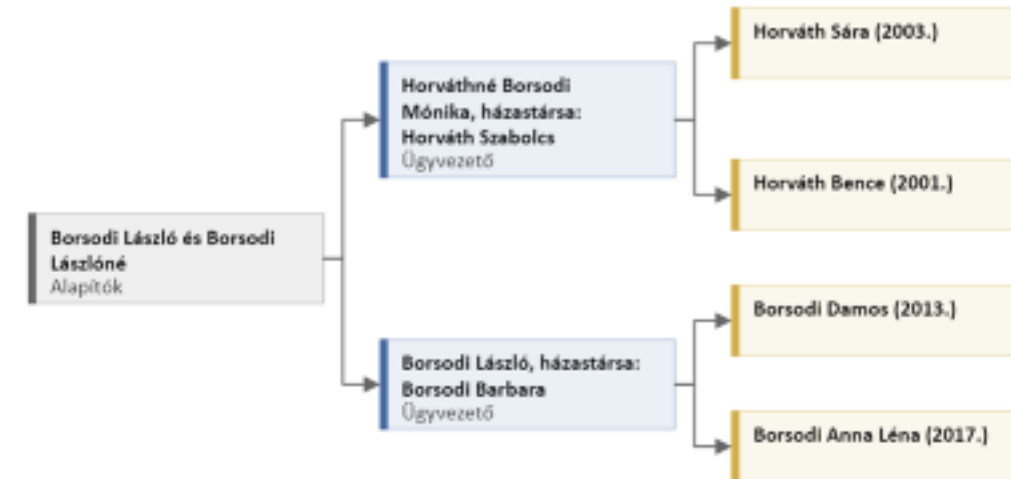
1. ábra: A Borsodi Műhely Kft. érdekeltségei (forrás: borsodimuhely.hu)

A vállalkozás tevékenysége három pillére ekkor a hőkezelés, a célgéptervezés, valamint a forgácsolás. A 2008-2009-es válság kirobbanásakor a Borsodi Műhely autóiipari kiterjedése jelentős volt, ugyanakkor a visszaemlékezések alapján már 2007-ben is voltak légiipari törekvések.

VII. Generációváltás

A generációváltás 2006-ban merült fel először, majd 2014-ben zajlott le ténylegesen, melynek eredményeként 2014 és 2023 között Horváthné Borsodi Mónika és ifjabb Borsodi László látta el az ügyvezetéssel járó feladatokat. A munkamegosztás az alábbiak szerint lett kialakítva: A termelési tevékenység és a vevőkapcsolattartás ifjabb Borsodi László, míg a gazdasági, a HR, a minőségügyi terület és a célgép gyártás pedig Horváthné Borsodi Mónikához tartozott. A vállalkozás nem készített a generációváltás kapcsán családi alkotmányt, bár az utódlástervezés során felmerült a gondolata.

A családi vállalkozás családi alrendszerét a Borsodi család jelenti. Az alábbi családfa az alapítókkal, illetve a jelenlegi ügyvezető és tulajdonosok családtagjaival mutatja be a cég mögött álló Borsodi családot. A harmadik generáció esetében a születési év került megjelölésre az ábrán.



2. ábra: A Borsodi család (forrás: ifj. Borsodi Lászlóval készült interjú)

▶ A NÖVEKEDÉS ÚTJÁN

Mozgalmas éveket tudhat maga mögött a győri, második generációs Borsodi Műhely Kft, melyben az ukrán-orosz válság okozta energiaár-robbanás és az abból fakadó kihívások mellett a családi vezetői csapatban is átrendeződés történt. A testvérpár által irányított fémmegmunkálásra szakosodott, nemzetközi ellátási láncokba beszállítói minőségben integrálódó vállalkozás életében jelentős változás történt. Horváthné Borsodi Mónika – megtartva tulajdoni hányadát – 2023-ban lemondott ügyvezetői pozíciójáról, és a kettős ügyvezetési modell megőrzése érdekében az alapító, Borsodi László vette át fia, ifj. Borsodi László mellett az ügyvezetői pozíciót. Az apa-fia által irányított társaság szervezeti struktúráját a történetek következtében további változások érintették. A kétszemélyes ügyvezetés alatt operatív vezetői pozíció került kialakításra, továbbá a gazdasági vezető személyét sem kerülte el a változás. Borsodi László alapítóként és nagy visszatérőként alapvetően tanácsadói minőségben közreműködik, a stratégiai irányvonalak kijelölésére fókuszál, míg fia, ifjabb Borsodi László a pénzügyi és személyügyi területre koncentrálna. Mind az újonnan kialakított operatív vezetői pozíció (Tarnai Zoltán), mind a gazdasági vezető (Gulyás Roland) státusz betöltése vállalaton kívülről történt, és ez új lendületet adott a szervezetnek. A visszacsatolás és ellenőrzés kultúrája, a hatékonyságfókuszú, transzparens folyamatokat és teljesítményfókuszú működést középpontba állító, professzionális vállalatirányítás, illetve a lean filozófia elveinek és módszereinek alkalmazása a vállalkozás pénzügyi teljesítményében, eredményességében is megmutatkozott.

A HR vezető pozícióban is személyi változások történtek, ugyanis a szervezetben általános elfogadottságnak örvendő – korábban irodavezetői pozíciót betöltő, jelenleg HR felelősi szerepet betöltő - Miklós Margitnak köszönhetően jelentős fejlődés indult el ezen a területen is. A vezetők körében végment változást követően átgondoltabb lett a kiválasztási folyamat, átalakult a belső kommunikáció, a teljesítménymenedzsment és a beszámolási tevékenység – bevezetésre kerültek a heti riportok előre meghatározott kérdéskatalógus alapján –, továbbá a csoportvezetők számára termelésvezetői feladatok kerültek delegálásra. A felhatalmazás nagyobb felelősségérzettel és motiváltsággal járt, így erőteljes hatással volt ezen munkavállalói kör feladatellátási színvonalára. A vállalat gazdasági teljesítményének alakulására ezen szervezeti átalakításokon túl számos egyéb tényező gyakorolt hatást. Az elmúlt időszakban jelentős gazdasági szereplők hagytak fel a nehezített pálya miatt a tevékenységükkel, ami új piaci lehetőségeket biztosított a Borsodi Műhely számára. Méretgazdaságossági előnyök kiaknázására nyílt továbbá lehetőség a társaságnál új megrendelésekkel, melyek a korábbi egyedi alkatrészgyártás mellett kissorozat-gyártás jellegű projekteket jelentettek, és a magas fix költséggel működő fémmegmunkálási tevékenység kapcsán versenyképes árak kialakítását tették lehetővé.

A partnerek az elmúlt két évben is a hagyományosnak tekinthető célpiaconhoz kapcsolódtak, úgymint járműipar, légiipar, hadiipar. Az alsóbb hierarchiaszintekre a számos egyidőben lezajló változás negatív hatással volt. Intenzívebbé vált a fluktuáció, mely megállni látszik, sőt elkezdődött a korábban kilépett munkavállalók visszaszállingózása. A fenntarthatósági kérdések a TIER¹ -es autóiipari szereplőkön keresztül a cég életére is hatást gyakorolnak, azonban miután nem rendelkeznek fenntarthatósági szakemberrel, így ezt a kérdést még esetlegesen kezelik. Ezen a területen a jövőben fejlesztés szükséges a környezeti teljesítmény nyomon követése érdekében.

A vállalati teljesítmény alakulásáról a tulajdonosok számára a korábbi havi tulajdonosi megbeszélés helyett negyedéves beszámoló keretében nyújt tájékoztatást az ügyvezetés, az operatív vezető és a gazdasági vezető.

A Borsodi Műhely készít stratégiai tervet is, és annak évente van a felülvizsgálata, jellemzően egy kétnapos külső helyszínes elvonulás formájában. Egyre erőteljesebb a szándék arra vonatkozóan, hogy a család hosszabb távon arra rendezkedjen be, hogy a céget a családtól független cégvezetés menedzseli az operatív kérdések vonatkozásában, és a család a stratégiai célok definiálására, és a működés kontrolljára koncentrál.

A vállalkozás rendelkezik kontrollal. Feladata a piaci trendek követése, továbbá a teljesítménymérés, hatékonyságmérés, a terv és a tény megvalósulás mérés, utókalkulációk készítése, önköltségszámítás, fedezet-számítás, zárlati teendők, illetve különféle egyéb kimutatások készítése, pl. a gépkocsi flotta használat, munkaruha

felhasználás, megrendelésállomány, reklamációk alakulása, kapacitás-kihasználás. A cégben felmerülő összes folyamatot mérik, és az elemzések felhasználásra kerülnek vagy a vezetők, vagy az ügyvezetés által meghozott döntésekhez. Az elmúlt időszak legnagyobb fejlesztése a heti kétszeri gyakorisággal zajló cash flow tervezés, amely segíti a pénzügyi controlling folyamatokat, a cash menedzsmentet.

◀ A TEVÉKENYSÉG SAJÁTOSÁGAI, TRENDJEI, COVID-19 HATÁSAI

A cég nem egyértelműen egy iparágban tevékenykedik, gyakorlatilag egy háromlábos álló társaság és úgy néz ki, mint hogyha 3 különböző céget fogna össze egy cégcsoportba. Az egyik a hőkezelés, a második a célgép gyártás és a harmadik az egyedi gépalkatrész gyártás. Így összességében komplexen talán nincs is több olyan cég Magyarországon, aki pont ugyan ezt a hármat összefogja. Vannak versenytársak, akik csak az egyedi alkatrész gyártásban vannak, vannak, akik a hőkezelésben. Tehát ezért nehéz piaci szempontból az adott üzletágakat egyértelműen jellemezni. Az elmúlt öt évben mindhárom terület jelentősen telítődött, a kínálati oldalról tehát gyakorlatilag úgy nőttek ki a cégek, mint a gombák mind a három területen, úgyhogy elég nagy lett mind a piaci, mind az ár-, mind pedig a minőségi verseny. Nyilván ez azért tudott így megvalósulni, mert rengeteg multi települt Magyarországra is.

Az elmúlt 3-4 év az ismert gazdasági nehézségek, illetve egyéb ösztársadalmi vonulatok miatt azért náluk sem volt egyszerű, de annak ellenére a cég pont egy nagy beruházást hajtott végre. Egy nagyságrendileg négyszáz milliós beruházás keretében vett termelő gépeket, illetve mindenféle egyéb termelést segítő eszközöket vásárolt hozzá, volt benne ingatlanfejlesztés is, volt számítástechnikai fejlesztés is, úgyhogy igazából így fejlődés szempontjából ez egy nagy lépés volt, de hát ezt nyilván akkor döntötték el, amikor még nem volt se pandémia, se háború, se semmiféle bizonytalansági tényező.

A társaság igyekszik újabb piacokon is üzleti kapcsolatépítésre. A piacfejlesztés egyik iránya a vasúti járműipar. Próbálja a társaság minél jobban diverzifikálni az ügyfeleit, tehát, hogy ne legyen nagyon nagy mértékű a vevői kitettsége. Végbementek az utóbbi években belső folyamatfejlesztések is, aminek köszönhetően sokkal szabályozottabban, sokkal körülhatároltabb munkakörökben dolgoznak a kollégák.

A Társaság a gazdasági tevékenységét, a COVID-19 hatásainak ellenére, a meghozott intézkedéseknek köszönhetően zavartalanul tudta végezni, a fennálló helyzetet kontrol alatt tudta tartani. Az ukrán-orosz konfliktus eskalálódása és a válaszul életbelépő nemzetközi szankciók hatása a gazdasági élet számos területén jelentkezik világszerte és Magyarországon is, ugyanakkor a Borsodi Műhely Kft.-t és a Borsodi Fémmegmunkáló Kft.-t nem érinti jelentősen a konfliktus és az inflációs csúcsok közepette is meg tudta őrizni jövedelmezőségét.

¹ Az ellátási láncban elfoglalt helyük szerint ezek az ún. első szintű (Tier 1) beszállítónak minősülő társaságok, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az autóiipari vállalatokkal, a köztük lévő együttműködés kiterjedt és jelentősen túlmutat az egyszerű alkatrész-beszállítói kapcsolaton. (www.pwc.com)

◀ HRM

A cég jelenlegi alkalmazottainak számát FTE-re kifejezve az alábbi táblázat mutatja be:

Foglalkoztatottak száma	2020	2021	2022	2023
Produktív állomány (fizikai)	52,2	45,7	46,7	48,8
Improduktív állomány (szellemi)	58,0	53,9	44,3	33,8
Vezetők	11,9	10,3	9,5	9,8
Tanulók	27,4	21,0	21,9	28,2
Összesen	149,5	130,9	122,4	120,6
Átlagos statisztikai létszám	122,1	109,9	100,5	92,4

4. táblázat: A Borsodi Műhely Kft. létszámának alakulása (forrás: www.e-beszamolo.im.gov.hu)

Jelen körülmények között nem cél a létszámnövelés, törekvés ugyanakkor a hosszú távú foglalkoztatás, továbbá a hatékonyságjavulás és a folyamatoptimalizáció. A létszámváltozás mögött – amely végbement a produktív és improduktív létszámarány tekintetében – a cégvezetés azon elképzelése áll, miszerint a produktív arányát szeretnék növelni az improduktívakkal szemben a jövedelmezőség javítása érdekében. Ennek eszköze jelenleg a folyamatfejlesztés, automatizálás, továbbá az ERP rendszer új moduljainak bevezetése. A produktív állomány megbecsültségének kifejezésére díjazásukat nagyobb arányban emelték. A cafeteria keretek csökkentésére került sor, ezzel párhuzamosan azonban jelentős munkadíj emelést vezetett be a társaság.

A társaság hagyományosan egyműszakos munkarendjében jelentős változás történt a közepes és nagysorozat gyártásra való nyitás eredményeként. Míg korábban a délutános műszak esetileg, a kapacitáscsúcsok lefedését szolgálta, addig jelenleg stabil kétműszakos, esetenként három műszakos munkarenddel zajlik a gyártás, melynek többlet-létszámigényét tanulók bevonásával oldotta meg a társaság. A teljesítménymérésben erőteljes fókusz helyeződik a hatékonysági célok, a minőségi mutatók, az átfutási idők betartására, amely az érdekeltségi rendszeren keresztül összekapcsolódik a dolgozók havi mozgó bérével. A szervezeti felépítést a 2. számú mellékletben elhelyezett szervezeti ábra szemlélteti.

◀ FOLYAMATINNOVÁCIÓ

A cég részt vett az ún. multi program nevű kezdeményezésben, amelynek keretében egy állami támogatott pályázat kapcsán valósított meg fejlesztéseket: technológia, infrastruktúra, illetve humán oldali fejlesztéseket. Ebben voltak megmunkáló gépek Kisújszálláson, Győrben, hőkezelő gázrendszer fejlesztés, Kisújszálláson tető- és ablakcsere, azaz infrastruktúra fejlesztés, humán szoftver fejlesztés. A versenytársakkal

összevetve a Borsodi Műhely élenjáró a fejlesztésben, amit elsősorban a piac kényszerít ki a drasztikusan rövidülő szállítási határidők révén. Az elmúlt időszak egyik jelentős folyamatinnovációja a cég vállalat irányítási rendszerének fejlesztéséhez kapcsolódik. A vállalatirányítási rendszerben rengeteg újítást csináltak, új folyamatokat, több új modult vezettek be. Elektronikus számlázást is alkalmaznak, ami mind olyan horderejű lépés volt, hogy magát a pénzügyet alapjaiban kellett átgondolni, végig nézni a folyamatokat meg a munkamenetet. Egyre inkább beigazolódnak, hogy ezek nagyon jó döntések voltak, rendkívül meggyorsították és szinte napra készre tették a könyvelést, a vevő-szállító kimutatást. Míg korábban az előző hónapot olyan huszonegyedikén, huszonkettedikén tudták lezárni, most jellemzően nyolcadikán, kilencedikén le tudnak már zárni, ezáltal az évvárás is április körül megtörténik, addigra már könyvvizsgálói jelentéssel lezárt beszámoló van. Az önköltségszámításban szabályszerűen fél évente történik újra kalkuláció. Az alapanyagnál sarzskövetett alapanyagok vannak, de ha a vevő igényli, adagszám követett alapanyaggal is alá tudja a cég támasztani az anyagköltséget.

◀ TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁS, FENNTARTHATÓSÁG

Id. Borsodi László jelentős feladatként tekintett a kamarai teendőkre, illetve a szakképzésben való részvételre. Az Iparkamarai tisztségét, pozícióját és az összes feladatát, aktivitását már jóval a generációváltás előtt átadta lányának, Horváthné Borsodi Mónikának, aki azóta is aktív tag, elnökségi tisztséget is betölt, az ellenőrző bizottság elnöke.

A vállalat vezetése a fenntarthatósági kérdéseket a stratégiai céljai közé beépítette. Az operatív működés számos pontján alkalmaznak környezettudatos megoldásokat, mind a hulladékkezelés, mind a hőkezelés üzletágban keletkező hulladék hő felhasználását illetően. Az ESG szabályoknak való megfelelés érdekében külső minőségbiztosítási szakértőt vesz igénybe a cég. Az érintettek folytatott kommunikáció és bánásmód is kiemelt kérdéskör. A partnerekkel és a munkavállalókkal folyamatos, nyílt kommunikációra épít a cég, az új fizikai belépőket mentorprogrammal segítik, a szellemi tevékenységet végzőkre komplex betanítási terv került kialakításra.

◀ A VÁLLALKOZÁS PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK ALAKULÁSA

A Borsodi Műhely Kft. éves beszámoló készítésére kötelezett. Az üzleti év megegyezik a naptári évvel, a mérleg fordulónapja december 31. A mérlegkészítés időpontja február 15. Az eredménykimutatást összköltség eljárással állítja össze a társaság a Számviteli törvény eredménykimutatás tagolását követve.

A társaság sikeres évet tudhat maga mögött, mind az árbevétel és az adózott eredmény alakulása, mind a cash-menedzsment feszessége terén.

A társaság árbevétele és annak tevékenységek közötti megoszlása a korábbi évekhez képest 2023-ban jelentősen változott, mértéke meghaladta a COVID-19 előtti, egyben a Társaság fennállása óta legmagasabb szintet. Az alábbi táblázat eFt-ban kifejezve az egyes üzletágakhoz kapcsolódóan mutatja be az értékesítés nettó árbevételének alakulását:

Üzletág	2020	2021	2022	2023
Termelés	712 960	665 910	1 076 205	1 696 727
Célgépgyártás	924 093	418 509	225 119	561 984
Hőkezelés	181 565	222 227	384 060	399 748
Mérőlabor	26 634	29 322	39 975	40 005

5. táblázat: Az egyes üzletágak árbevételének alakulása (forrás: www.e-beszamolo.im.gov.hu)

Az árbevétel alakulását belföldi és export értékesítés szerint ismerteti az alábbi kimutatás (eFt-ban):

Nettó árbevétel	2020	2021	2022	2023
Belföld	1 604 736	1 349 078	1 738 305	2 553 952
Export	286 738	53 802	72 893	313 725

6. táblázat: Az árbevétel alakulása értékesítési irányonként (forrás: www.e-beszamolo.im.gov.hu)

A társaság adózott eredménye kedvezően alakult az előző évekhez képest, erről nyújt áttekintést az alábbi táblázat (eFt-ban):

	2020	2021	2022	2023
Adózott eredmény	69 309	- 202 591	9 579	169 143

7. táblázat: A Borsodi Műhely Kft. adózott eredményének alakulása (forrás: www.e-beszamolo.im.gov.hu)

A vállalkozás Cash-flow kimutatásából az alábbi információk állnak rendelkezésre (eFt-ban):

Megnevezés	2020	2021	2022	2023
Működési cash flow	177 195	-60 887	27 497	262 655
Befektetési cash flow	-101 494	-254 471	131	-80 264
Finanszírozási cash flow	44 115	150 046	-13 587	-123 528

8. táblázat: Cash-flow összetevők alakulása (forrás: www.e-beszamolo.im.gov.hu)

A Borsodi Műhely Kft. kiemelt figyelmet fordított 2023-ban is a kötelezettségei határidőben történő kiegyenlítésére, így lejárt határidejű tartozásai között a 30 napot meghaladó aránya mindössze a teljes állomány 0,3%-át (az előző évi 8,2% volt), a teljes lejárt állomány 3,65%-át (az előző évi 37,27% volt) teszi ki. Ez a szigorú likviditási terv követésének köszönhető. 2023-ban célul tűzte ki a cégvezetés, hogy a hitelállományt csökkentse. Ebből következően új hitelszerződés megkötésére nem került sor, kizárólag az új CNC-gépbeszerzés lízingje növeli az idegen tőke bevonását.

◀ KÉRDÉSEK

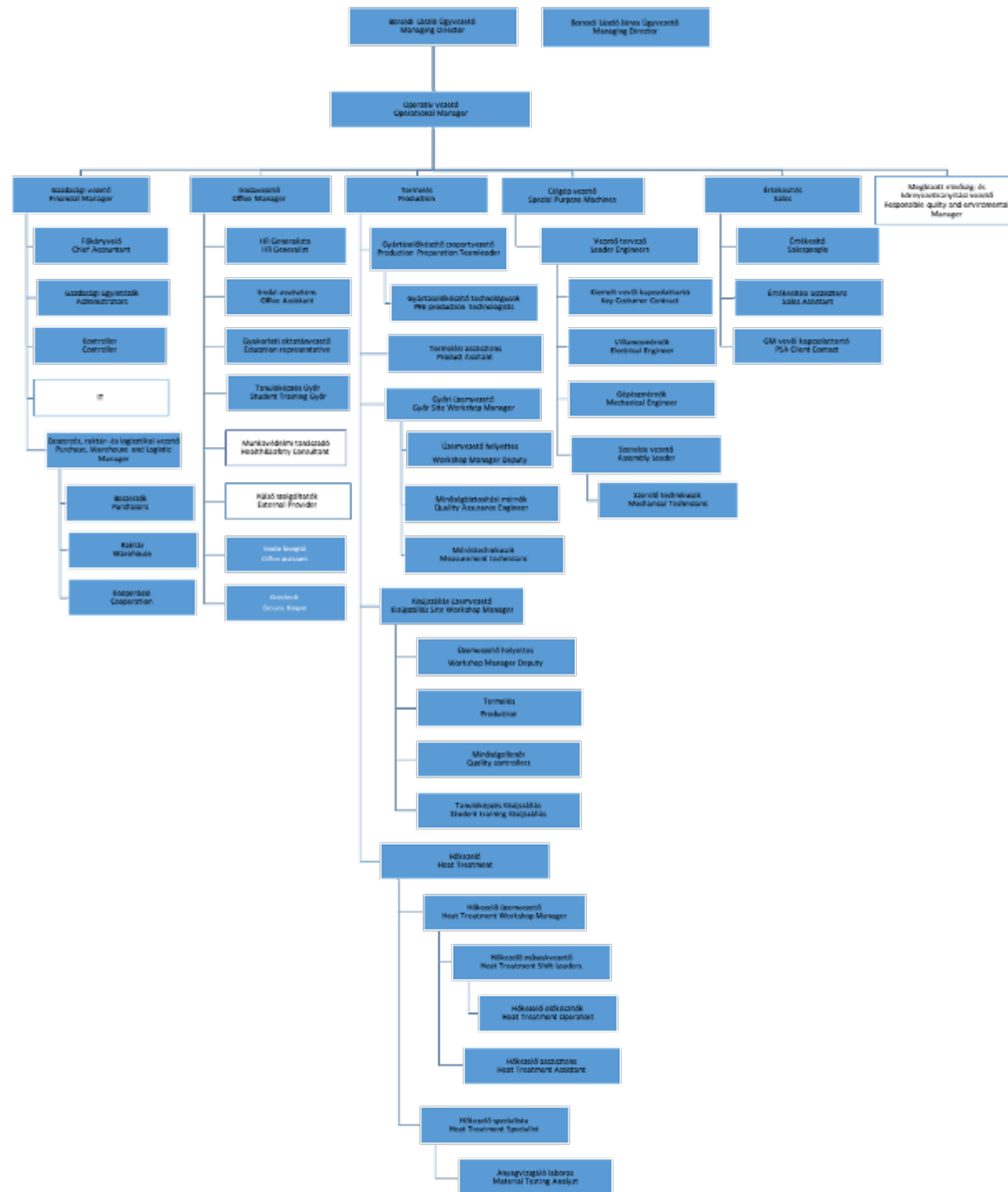
- Értékelje a cég vállalatkezelési gyakorlatát és annak a cég pénzügyi eredményességére gyakorolt hatását!
- Milyen lehetőségeket lát a fluktuáció csökkentésére és a működési hatékonyság további javítására?
- Hogyan lehetne integrálni a legfiatalabb harmadik generációt a családi vállalkozás életébe? Milyen módszerekkel támogatná, hogy a cég munkavállalói elfogadják az új generáció tagjait?
- Alakítson ki a cég megismert stratégiai céljai rendszerbe foglalásaként egy ún. Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszert (Balanced Scorecard), tegyen javaslatot az ebben alkalmazandó nézőpontokra, a nézőpontokhoz kapcsolódó célokra és a célok visszamérésére szolgáló kulcsmutatókra!

◀ MELLÉKLETEK

1. számú melléklet:

<i>A Kisalföldi Presztízis Díj mellett számos további elismerést, oklevelet, díjat és kitüntetést kapott Borsodi László</i>	
1981. április 8.	Esztergályos Mester
1988. április	Ipar Kiváló Mestere
1990. július 5.	Kiváló Szervezeti Munkáért Kitüntetés arany fokozatával kitüntetve
1993. április 17.	IPOSZ-díj – kitüntető cím
1996. március 21.	Aranykoszorús Mester kitüntető cím
2000	Lukács Sándor Szakképző Iskola „Emlékplakett”
2001	Oklevél (kamarától) fenállásának 20 éves évfordulójára
2002	Széchenyi István Főiskola egyetemé válása alkalmából emlékplakett – oklevél
2003	Kisalföldi Presztízis Díj – üzleti innováció
2004. augusztus 20.	Pro Communitate Urbis díj – Kisújszállástól
2004	Győr Gazdaságáért Díj (kamarától)
2005	Megyei Minőségi Díj
2005	Nyugat-dunántúli Regionális Minőségi Díj
2006	A 25 éves évfordulóra ezüstgyűrűt kapott a Győr és Vidéke Ipartestülettől

2. számú melléklet:



HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- Chapman, C., Hopwood, A. & Shields, M. (Eds.). (2009). Handbook of management accounting research (Vol. 3). Elsevier.
- 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>
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard (Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 10-074). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Lehőcz, R. (2006). Az első 25 év története. <https://www.borsodimuhely.hu/content/konyv/index.html>
- Interjúk anyagai (Horváthné Borsodi Mónika, ifj. Borsodi László, Tarnai Zoltán, Gulyás Roland) www.ceginfo.hu
- www.borsodimuhely.hu
- PwC Magyarország. (2018). Magyarországi autóiipari beszállítói felmérés 2018. https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/automotive_survey_2018.pdf
- Számviteli beszámolók. www.e-beszamolok.im.gov.hu

SZŐLŐSI CSODA - GARÁZSVÁLLALKOZÁSBÓL CSÚCSTECHNOLÓGIÁT HASZNÁLÓ NAGYVÁLLALAT

Németh Szilárd – Simon Gergő – Németh Krisztina

Németh Szilárd, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Menedzsment és Vállalkozás Tanszék, nemeth.szilard@uni-bge.hu

Simon Gergő, Vezetés és szervezés MSC hallgató – Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, gergo.simon@ferzol.hu,

Németh Krisztina, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Számvitel Tanszék, nemeth.krisztina2@uni-bge.hu

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7_4

◀ BEVEZETÉS

Bíró Zoltán (a FERZOL Kft. alapító ügyvezetője) sokáig töprengett – maga elé meredve – azon, amit ez előbb hallott lányától Zsuzsannától. „Merjünk előre indulni?”

Régóta érlelődött benne ez a gondolat. Az elmúlt évtizedekben hűek voltak ahhoz a szlogenhez, ami a cég épületében is olvasható a falon: „Csúcstechnológia a lemezmegmunkálásban”. Most mégis itt vagyunk egy polikrízisben – gondolta – és ki tudja mit hoz a holnap, ami ma még bizonyosság, az holnapra már lehet, hogy bizonytalansági tényező. COVID, háború, energiaválság, infláció, munkaerőkihívások, olyan jó lenne, ha nem folytatódna ez a sor.

Lehet-e egy olyan professzionalizációra törekvő startégiát kialakítani a Ferzol Kft. számára, amivel ebben a dinamikusan változó üzleti környezetben a sikeresség elérhető?

Nosztalgiaból meg is nyitotta a gépén a korábbi videót – amit 2021. február 15-én a Portfólió készített róluk. Ahogy a végére ért az alkalmazás rögtön elindított egy újabb videót is – ami a FERZOL márkájának megújulását mutatja be – rögtön érezte, hogy az innováció, amely iránt eddig is elkötelezett volt, még mindig a legjobb esély a sikerre.

Ahogy tovább gondolkodott, megfogalmazódott benne a felismerés – „olyankor, mikor egy olyan helyzetbe kerül az ember, hogy válság-válság hátán van, a legfontosabb dolog a türelem, a nyugalom, a biztonság, hiszen egy feszült állapotban nem tud az ember jó döntést hozni”. Ugyanakkor valamerre el kell indulni – a legjobb lenne persze előre – valamit kezdeni kellene a munkaerő kérdésével (fiatal generációk megszólítása és elérése), a megújuló energia, fenntarthatóság kérdésével, az új vevőcsoportok elérésével, akár új üzleti modell megközelítések alkalmazása mellett, de hogy a legújabb kihívást se felejtsük el a mesterséges intelligencia alkalmazása sem megkerülhető kérdés ma már.

Ugyanakkor korlátlanul nem állnak rendelkezésre erőforrások. „Fontos, hogy ne akarjunk mindent [egyszerre] megoldani. A legkritikusabbal [dolgozzunk] foglalkozunk, a többit tartjuk biztonságban. Tehát vegyük sorba azokat a feladatokat, azokat a krízis megoldást meghatározó feladatokat, amik vannak, mi a legsürgősebb, legégetőbb, és mi a második, harmadik és csak azokkal foglalkozunk.” A professzionalizáció minden területen fontos, de magában hordoz kihívásokat és kockázatokat is, amiket figyelembe kell venni.

◀ A VÁLLALKOZÁS FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB SZAKASZAI

A családi gyökerek tekintetében a cégalapító Bíró Zoltán édesapjának, Bíró Ferencnek a családjában a 18. századig visszamenőleg nem tudnak arról, hogy vállalkozók lettek volna, ugyanakkor Bíró Zoltán édesanyja, Polgár Mária családjában voltak korábban, 1930-1950. között a kiskereskedelemben önálló vállalkozást működtető felmenők. (Bíró Zoltán interjú, 2022 június)

1975-1980: Bíró Ferenc tette meg a kezdő lépéseket a cég létrehozására, mint másodállású kisiparos. A tevékenység ekkor egy 30 m²-es garázsban indult autószereléssel, karosszéria javítással. 1977-ben már az élelmiszeripar különböző területeire, lemez és forgácsolt alkatrészeket gyártott. Az 1980-as évek elején forgácsolt (belső kulcsnyílású) kötőelem gyártás kezdődött, már 60 m²-en, egyelőre alkalmazottak nélkül. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

1980-1990: Az évtized közepén intenzív fejlődésnek indult az alkatrész gyártás. Egyre szabadabb volt a kisipari magánszféra, amiben a bátrabbak eredményeket is tudtak felmutatni. Bíró Ferenc tevékenységében egyre nagyobb szerepet kapott az alkatrész beszállítói tevékenység. Forgácsolt alkatrészek nagyobb darabszámban, továbbá préselt, szegecselt, és hegesztett alkatrészek jelentek meg ebben az időszakban a termékkínálatban. 1985-től a munkát az alapító fia, Bíró Zoltán is segítette. 1988-89-ben az akkori ÁFÉSZ-ekbe és TSZ-ekbe is megindult a beszállítás, továbbra is alkalmazottak nélkül. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

1990-1995: A FERZOL-t 1990-ben alapította Bíró Ferenc és fia Bíró Zoltán, aki már mint szerszámkészítő kapcsolódott be a cég működésébe. Kezdetét vette a főállású kisipari tevékenység a szerszámkészítés és a hidegen történő lemezalakítás, préselés területén. A cég neve a két utónévből alakult (FERenc és ZOLTán) és, mint családi vállalkozás működött tovább. Ettől az időponttól lehet számolni alkalmazotti létszámmal, s ennek következtében a termelési volumen növekedésével. Az 1990-es évek elején Magyarországon végbement gazdasági és politikai változások következtében az alkatrész gyártói, beszállítói tevékenységet folytató cégek igen nehéz helyzetbe kerültek. A piacon való fennmaradás érdekében a vállalkozás elindította saját fejlesztésű késztermékeinek gyártását. Ezek a termékek elsősorban a kisiparban és hétköznapi háztartásban leltek piacra (pl.: üvegezőszeg, különféle képakasztók, ajtókitámasztók, folyadék áttemelésére szolgáló szelepek, stb.). 1993-ban Tápiószőlős külterületén, a majdani ipartelepen egy közel 400 m²-es új üzemcsarnok épült. Az 1994-es évtől kezdtek kialakulni, fejlődni a különböző privatizált, vagy újonnan alakult kis és nagy termelőcégek, amelyek igényelték a kisebb vállalkozások beszállítói tevékenységét. Ekkor kezdte a FERZOL a különféle lemezalkatrészek beszállítását az ELECTROLUX jászberényi gyáregységébe, ez jelentette az első komoly lépést a gazdasági fejlődés irányába. Innentől kezdve egyenes volt az út a szerszámkészítés és lemezajtolás felé. Az alkalmazottak száma 1995-re 10 fő lett. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

1995-2000: A kis sorozatú alkatrészek gyártása CNC lemezmegmunkáló gépek beszerzését tette szükségesé. A cég nagy léptékű fejlesztéseit egyfelől a hatalmas mértékben fejlődő felvevő piacnak, másfelől a visszaforgatott aktív tőkének köszönheti. A szerszámgépgyártás területén, hagyományos forgácsoló gépek; esztergák, marók, köszörűk mellett huzalos szikraforgácsolóval bővült a géppark. A lemezajtolás területén 1,5 t nyomóerőtől 250 t-ig álltak üzembe gépi erőforrások. A CNC lemezmegmunkálás területén igaz csak használt, de jó minőségű lyukasztó, hajlítógép, lézervágó berendezéssel bővült az eszközpark. Az alkalmazotti létszám közel 35 főre nőtt. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

2000-2005: A gyártóterület újonnan épült üzemcsarnokkal bővült, ahol késztermék és alapanyag raktár is kialakításra került. A vállalat megszerezte az ISO 9001:2000 minősítést, mely szükségessé tette a MEO terület kialakítását, mérő és ellenőrző eszközök beszerzését. A használt számítógép vezérlésű gépeket újabb típusokra cserélte a cég. Az alkalmazotti létszám elérte a 80 főt. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

2005-2010: A 2006-os év mérföldkő volt a cég történetében, amikor komplex vállalatirányítási rendszert vezetett be. Beindult a kiegészítő, főtevékenységeket kiszolgáló területek kialakítása. Porfestő üzem, lakatos üzem és raktár épült ebben az időszakban. Felépült egy új 2000 m²-es üzemcsarnok és egy irodaépület. A tulajdonosok minden nyereséget visszaforgatva szereztek be újabb termelő berendezéseket. A vállalat irányítási rendszer minden évben tovább fejlődött. A cég pályázatai pozitív elbírálást kaptak, amiket eredményesen sikerült megvalósítani. A 2009-es évet a válság ellenére 20 %-os forgalom csökkenéssel ugyanakkor eredmény növekedéssel sikerült zárni. Az üzemcsarnokok területe elérte a 3700 m²-t a foglalkoztatottak létszámában pedig a 120 főt. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

2010-2013: A válság után az ingatlanfejlesztések nagymértékű növekedése volt jellemző. 2010-ben 6600 m²-es, 2011-ben 2200 m² üzemcsarnok épült, majd 2013-ban 5200 m²-es új raktár épület valósult meg 350 m²-es irodával és szociális résszel. A Ferzol egyre nagyobb sikereket ért el az alkatrészgyártásban és megindult a szerelt elemek gyártása is. A cég megszerezte az ISO 14001-es tanúsítványt is. Továbbra is sikeresek voltak a fejlesztést célzó pályázatok. 2013-ban közel 5000 tonna acéllemezt használt fel az üzem. A gépjárműpark is folyamatosan fejlődött. A foglalkoztatottak létszám elérte a 300 főt. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

2014-2015: A Ferzol szlogenje “Csúcstechnológia a lemezmegmunkálásban”, ami jól érzékelteti az új technológia jelenlétét és a további fejlesztés irányát. Különböző területeken beindításra került 6 db robotizált automata megmunkáló gép. Mindezek mellett az alkalmazotti létszám tovább növekedett, és meghaladta a 400 főt. A FERZOL alapításának 25 éves évfordulóját egy új, 5500 m²-es szerelő üzemcsarnok átadásával ünnepelte meg, ahol egy 100 fős üzemi étkezdé és egy 60 fős oktatóterem is helyet kapott. Egyik fő célja a vállalatnak, hogy a járműipar beszállítója legyen, ezért megkezdte a cég a felkészülést az iparág elvárásait összefoglaló TS 16949 szabványnak való megfelelést tanúsító auditra. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

2020: A FERZOL Metál Kft. megkezdte működését Nagykanizsán Simon-Bíró Zsuzsanna vezetésével, így már 3 telephelyen (Tápiószőlős, Szolnok és Nagykanizsa) zajlik a termelés több mint 30.000 m²-en. (50 Vállalkozás, Család, Történet! illetve FERZOL Metál Kft. FB oldala - <https://www.facebook.com/ferzolmetal/>)

◀ A CSALÁDTAGOK RÉSZVÉTELE A VÁLLALKOZÁSBAN

Egy FERZOL Kft.-hez kapcsolódóan készült (Németh, 2017, 161) interjú alapján: „Az alapító generáció feladata és felelőssége a hosszú távú orientáció érdekében a családtagok humán tőkájének fejlesztése, amelynek jelentőségét valamennyi interjúalany egyaránt hangsúlyozta. Bíró Zoltán a lányai (Boglárka és Zsuzsanna) képzésében rejlt lehetőségeket hangsúlyozta.” illetve „Az alapító generáció szerepe az alapításon túl a növekedés és a sikeres utódlás szempontjából is nélkülözhetetlen. A családi vállalkozás fejlődésében, a növekedésben játszott alapítói szerepekről Bíró Zoltán a következőket hangsúlyozta: „Szeretnék egyre több feladatot és felelősséget átadni a lányaimnak. Persze nem magasabb szinten, még nem lehet őket bedobni a mélyvízbe, annak rossz vége is lehet. Egy-egy projekt keretében kell őket például a tárgyalás, a döntéshozatal terén fejleszteni.” (Németh, 2017, 186)

Ugyanakkor az interjúhoz kapcsolódó elemzés későbbi részében a „Nem családtag ügyvezető alkalmazása vagy nem családi szakemberek szerepvállalása a családi vállalkozás irányítása során” kérdéskört értelmezve a következőket írja Németh (2017, 162) „A családi vállalkozások kapcsán gyakran az a sztereotípiát él a köztudatban, hogy meglehetősen zárt, merev kultúra jellemzi, nehezen nyitnak a professzionalizáció külső formái, megoldásai irányában. Erről

kérdeztem Bíró Zoltánt, a FERZOL Kft. alapítóját, jelenlegi ügyvezetőjét: „Eleinte ott volt a szülői biztatás, főleg a szakmai területeken lévő kérdésekben. Mivel műszaki végzettségű apukám, így sokat alapozhattam rá, a tudására, a tapasztalatára. Egy idő után azonban változott a világ, követni kellett a trendeket, a piacokat. Ahogy növekedtünk, építettem ki vezetői kört. [...] Próbáltam az első perctől kezdve magam mellé olyan személyeket találni, akiknek megvan a tapasztalatuk, amihez én nem értek. Hozza be a tudását, kamatoztassa itt. Nagyon sok külsős embert hoztam ide, sok ismerős volt és barát, akiről tudtam azt, hogy milyen szakemberek. Egy részük most itt dolgozik, már 20 éve. Van olyan kolléga is, aki itt kezdte az első munkáját betanított munkásként, ma ő az egyik nagy ügyfelünk Key account menedzsere. Van lehetőség tehát fejlődni.”

Bíró Zoltán (2022 június) a vele készített interjúban így fogalmazott a következő generációknak történő tudásátadásról: „Egyébként a másik dolog pedig az, hogy másképpen működik már a cég ahhoz képest, mint amikor én kezdtem, én vittem. Az én kezem által is fejlődött, persze én egyedül kevés voltam ehhez [...]. Tehát az a különbség, amit én itt megpróbálok átadni, szóval, hogy mire is van szükség. Tehát nekem meg kell tanulnom azt, hogy hogyan adjam át nekik azt, hogy tartsanak össze, működjenek együtt, és a többit nekik kell kitalálni, és ezáltal majd én is fogok tanulni tőlük. Mindenképpen szeretnék tanácsadó lenni, mielőtt kivonulnék [a cég mindennapi életéből], és amiben szükségük lesz rám, én tudok majd tanácsot nyújtani. Ami biztos, én [azt] szeretném, hogy családi kötelékben, családi formában tudna majd tovább működni a cég. A családi formában, a cég és a család között mindig lesznek feszültségek. Nincs egy olyan ebéd, hogy ne jöjjön fel egy kérdés, egy munkahelyi probléma, egy siker vagy bármi, de nincs egy olyan nap sem az életünkben, hogy ne lennének nézeteltérések vagy konfliktusok. Nos, ha ezt vinni akarja tovább a család, akkor ez [a vállalkozás] alá kell rendelni mindent. Megértés, együttérzés, megbecsülés a család többi tagjával [szemben], vagy aki ebben részt vesz [alkalmazottként, vezetőként], vagy részt akar venni, aki pedig nem, az fogadja el, amit a többiek döntenek.”

A FERZOL Kft. mindennapi működésében jelenleg aktívan részt vevő családtagok: Bíró Zoltán, ügyvezető, FERZOL Lemezmegmunkáló Kft.; Simon-Bíró Zsuzsanna, ügyvezető, FERZOL Metál Kft.; Simon Gergő, Vevői igény és gyártástervezés vezető, FERZOL Lemezmegmunkáló Kft.

◀ A PROFESSZIONÁLIS CSALÁDI VÁLLALAT JELLEMZŐI A SZAKIRODALOM ALAPJÁN

Németh & Németh (2018, 25) a családi vállalatok professzionalizációjának módozatait az alábbi módon definiálja: az „alkalmazott professzionális elvek és eszközök; funkcionális és hierarchikus struktúra kialakítása; utódok képzése; nem családtagok bevonása a vállalkozás irányításába; valamint vállalatkormányzási módszerek megjelenése a döntéshozatalban”.

Ugyanakkor Wieszt (2023) tanulmányában a családi vállalatok professzionális működésének 8 dimenzióját különbözteti meg, amelyek a vállalatok professzionalizációjának szintjét jellemzik.

Ez a 8 dimenzió a következő Wieszt (2023) alapján:

- a felsővezetés és a menedzsment továbbképzése, illetve külső szakemberek alkalmazása;
- a formális kontrollmechanizmusok bevezetése;
- a szervezeti és működési struktúra módosítása, esetleges átalakítása;
- a hatáskörök delegálása és decentralizálása;
- a formális emberi erőforrásmenedzsment rendszerek kiépítése;
- a stratégiai tervezés folyamatának kiépítése;
- az előbbi rétegeknek megfelelő, a változásokat és az azoknak megfelelő szervezeti működést támogató szervezetfejlesztés;
- a vállalati kultúra fejlesztése, fejlődése.

Látható, hogy ezek a dimenziók kiegészítik egymást, sokszor ugyanannak a fejlődési ívnek különböző olvasatait jelentik, emiatt nehezen választhatók el egymástól. (Wieszt, 2023, 41)

Egy vállalat növekedése miatt egyre több munkavállalóra van szükség, a munkavállalók létszámának emelkedése miatt vezető(k)re van szükség a fejlődés fenntartásához. A rendszerváltás után nyílt lehetőség magánvállalkozások indítására, amik közel 30 éves múltta tekintenek vissza. Ezek között a vállalkozások között szép számmal vannak családi vállalatok, amelyek több kihívással néznek szembe. Az 1990-es években alapított vállalatok tulajdonosai most érkeztek/érkeznek el arra a pontra, hogy a vállalatokon belül, a generációváltáson kezdjenek el gondolkodni. Ennek két iránya lehet, a vállalat piacon történő értékesítése, vagy a családi tulajdonban tartása, amelyhez elengedhetetlen a sikeres generáció váltás. A professzionalizációt kiváltó okok a következők lehetnek: a vállalat növekedése, a generáció váltás, olyan piaci és környezet változások, amelyek igénylik a professzionális működést. (Kárpáti, 2021)

A professzionizáció célja, hogy ne egy embertől függjön a vállalat működése, ne legyen meg az a rizikó a vállalatban, ha a tulajdonos, aki a „mindenható”, aki a döntéseket hozza eltűnik a vállalat éléről, akkor a vállalat összeomoljon. A vállalatnak készen kell állnia a változásokra, az átalakulásra, a növekedésre, arra hogy egy vonzó munkahely legyen, ahol a pozíció elnyerése a tudástól és a szorgalomtól függ és nem a rokoni kapcsolatoktól. (Wieszt, 2023)

Az igazán professzionális vállalat alkalmazza a megbízó-ügynök elméletet. Azaz a vállalat tulajdonosi szerkezete és a menedzsment elválik egymástól, a menedzsment több információval rendelkezik a vállalatról, mint a tulajdonosi kör. Ez veszélyes lehet a család szemszögéből, hiszen a menedzsment eltitkolhat információkat a család elől. (Kárpáti & Drótos, 2023) Erre kitűnő példa a család által meghatározott mutatószámok, amelyek a vállalat tényleges teljesítményét tudják bemutatni. A mai modern technológia a rendszer adatokból képes olyan lekérdezéseket létrehozni, amely automatikusan bármikor elérhető a család számára, így nem szükséges a menedzsment egyes tagjait megkérni, hogy készítsenek el a riportot. Hiszen, ha az adott menedzser készíti a saját riportját, az görbe tükröt tarthat a tulajdonos elé és nem minden esetben az objektív képet tárja fel. Egy professzionális családi vállalatnál elengedhetetlen a külsős vezető(k) alkalmazása is, azaz szakmai vezetés kialakítása, függetlenül a családtagoktól.

◀ CÉGBEMUTATÓ

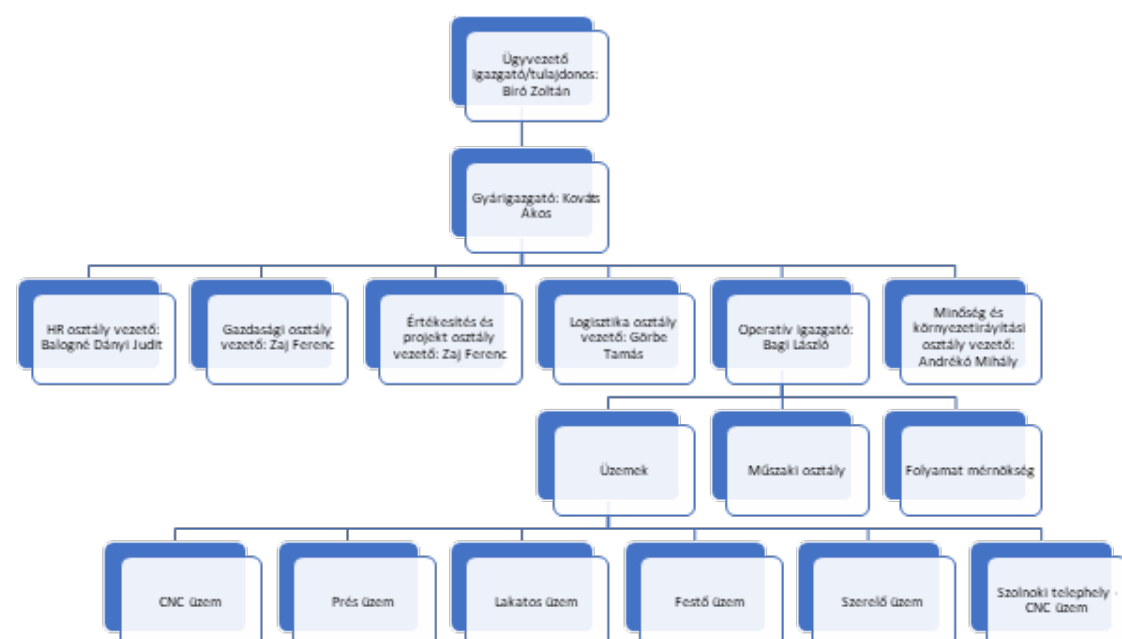
A FERZOL Kft. egy 100%-ban magyar családi tulajdonban lévő nagyvállalat (amelyhez kapcsolódóan a Bíró családnak más hasonló szegmensben működő vállalkozásban is van érdekeltsége), amely vékony és finomlemez megmunkálással foglalkozik, beszállítói tevékenységet folytat multinacionális vállalatok részére a hazai és nemzetközi piacon. Jelenleg a családi tulajdonosok közül három generáció dolgozik együtt a cégekben. A FERZOL Kft. nagyvállalként (vállalatcsoport szinten) több mint 500 munkavállalót foglalkoztat és három telephelyen folytat termelő tevékenységet.

A dolgozók átlagéletkora 41 év és bár fémipari tevékenységet végez, mégis a munkaerő 21%-a nő. A FERZOL Kft., mint családi vállalkozás 1990 óta, története során jelentős fejlődésen ment keresztül, így a dolgozói létszáma, gyártói kapacitása a megrendelési állomány növekedésével lépést tartva folyamatosan nőtt. Új üzemcsarnokok építésével, követve az ipari fejlődést, modern, csúcstechnológiát alkalmaz a vállalat a termelési tevékenységében. A siker kulcsa a minőségi termékek gyártása, a vevői igények gyors, pontos teljesítése, a piac igényeihez történő folyamatos alkalmazkodás és a rugalmasság. Mindezek támogatására nélkülözhetetlen volt a humán erőforrás gazdálkodás fejlesztése, a vezetésfejlesztés, ezzel együtt a szervezeti kultúra folyamatos fejlődése.

Bíró Zoltán, mint tulajdonos, ügyvezető aktív a cég életében, ugyanakkor tudatosan készül a háttérbe vonulásban, generáció váltására, felismerve, hogy a család vállalatokban a generációváltás egy hosszú folyamat. A vállalat vezetése ma a tulajdonos ügyvezetőből áll és 5 felsővezetőből.

Az ügyvezető a 2010-es évek elején felismerte, hogy egyszemélyben nem tudja 100%-ban ellátni a pénzügyi, műszaki, értékesítési és stratégiai döntéshozói feladatokat. Így tudatosan felépített egy szervezeti struktúrát, amely bizonyítottan a vállalat további fejlődését eredményezte.

2024 tavaszán hat fő irányítási területre tagolódik a vállalat, a gyárigazgató vezetésével, melyek a következők: HR osztály, Gazdasági osztály, Értékesítés és projekt osztály, Logisztika, Operatív igazgatóság és Minőség és Környezet irányítási osztály. Az operatív igazgatóság a legnagyobb szervezeti egység, hiszen a termelési tevékenység ide tartozik, amelynek a létszáma hozzávetőlegesen 400 fő. Az operatív terület az alábbi osztályokból tevődik össze. Műszaki osztály, Folyamat mérnökség, Üzemek. A FERZOL Kft.-nél az alábbi üzemek találhatóak, ahol külön szervezetek működnek: CNC üzem, Prés üzem, Lakatos üzem, Festő üzem, Szerelő üzem, továbbá a szolnoki telephely ahol CNC tevékenységet folytat a vállalat.



1. ábra: Szervezeti felépítés 2024 tavasz
 Forrás: Vállalati belső anyag

2022-ben a tulajdonos-ügyvezető úgy döntött, hogy egy új pozíciót hoz létre a vállalatban belül, a gyárigazgatói pozíciót. A célja, hogy az operatív feladatokat átadja a gyárigazgatónak, aki napi operatív kérdésekben dönt, és szervezi a munkát. A tulajdonos a stratégiai döntéseket megtartotta megának, amely a vállalat hosszútávú fenttartható működését és fejlődését támogatja.

A gyárigazgató multinacionális vezetői tapasztalattal rendelkező menedzserként érkezett a FERZOL Kft.-hez, aki korábban családi vállalat vezetésében is részt vett. Működtetett és fejlesztett is már jól működő professzionális rendszereket, a multinacionális környezetben, vannak pozitív és negatív példái a multinacionális vállalatok professzionálisnak vélt működésére, illetve a családi vállalatok vezetésében is rendelkezik jártassággal.

A korábban említett 8 dimenziója a családi vállalatok professzionalizációjának jól megfigyelhető a professzionalizálódó FERZOL Kft.-nél. Az egyszemélyes vezetésből induló vállalat felismerte a tovább fejlődés korlátait, ezért külsős menedzsereket alkalmazott a vállalat élén, akik a hatékonyságot tovább növelték. A szervezeti struktúra kialakításával indult meg kvázi a vállalat professzionális működés irányába való elmozdulása. A szervezeti struktúra kialakítása után a hatáskörök delegálása is megtörtént, hiszen az operatív területen felmerülő operatív kérdésekben már nem közvetlenül a tulajdonos-ügyvezetőhöz érkezett be a döntés kérése, hanem az operatív vezetőhöz (gyárigazgató), aki a döntési jogkörébe tartozó kérdéseket meg tudta válaszolni és döntéseket tudott hozni. Az operatív területen az elmúlt 3 évben történtek további változások is. A Termelés tervezési osztály az operatív vezetéshez tartozott, amely átalakításra került a Logisztika szervezethez, hiszen a rendelés kezelése ott történnek, így a rendelések

termelési tervvé transzformálása sokkal hatékonyabbá vált. Megszűntek az anyagihiányok és a kommunikációs csatornák is lerövidültek. A felsővezetőknek önálló kontrolljuk van a saját szervezetük felett, valamint riporting kötelezettségük a tulajdonos és a gyárigazgató felé, amit a heti vezetői meetingeken mutatnak be, tehát a hatáskörök delegálása és decentralizálása is megfigyelhető a szervezetben.

A menedzsment és a szervezet fejlesztése tekintetében egy külső tanácsadó van a vállalat segítségére, aki a menedzsereket coachingolja, vezetői tréningeket tart, a HR területéhez tartozó kiválasztásban tanácsadóként jelen van, HR folyamatokat fejleszt a HR szervezettel együttműködve. A szervezet fejlődésének további elősegítésére az említett külső tanácsadó belső workshopok szervezésében és lebonyolításában nyújt támogatást, illetve egyéni fejlesztéseket tart. Fontosnak tartja a vállalat, hogy a munkavállalók a piaci igényekkel együtt tudjanak mozogni, ezért fontos elem a folyamatos fejlődés fenntartása. A vállalat a piaci és a szervezeti változásokat önmaga próbálja menedzselni, minimális külső segítség igénybe vétele mellett.

A vállalatnál 10 éve már önálló HR szervezet működik, amely a vállalat megfelelő munkaerő állományát biztosítja és fenntartja. Fontos szerepet játszik a megtartásban és képzésben valamint a fluktuáció csökkentésében, illetve a fluktuáció miatt szükségessé váló munkaerő utánpótlás biztosításában.

A korábban említett vezetői területek egymástól elkülönülten működnek. Mindegyik terület területspecifikus célokat fogalmaz meg, amely a vállalat előbbre jutását támogatja. A vállalatban belül pénzügyi kontrolling működik, aminek bővítése a termelési kontrolling területtel indokolt lehet, hogy a teljesítmény és a hatékonyság növelését elő lehessen segíteni, és vissza lehessen mérni a meghozott döntések megfelelőségét.

◀ A PIAC JELLEMZŐI

Az acél és alumínium lemez alapanyagok gyártásában számos ország játszik jelentős szerepet ebben az iparágban. Kína, Japán, Dél-Korea, Németország és Oroszország az acéllemez gyártásban vezetők, Európában még Olaszország és Szlovákia is jelen van az acéllemez gyártásban. Ezek az országok nemcsak saját iparaikat látják el, hanem jelentős mennyiségű terméket exportálnak is világszerte, kielégítve a globális keresletet.

A magyarországi acéllemez feldolgozóipar számos iparág számára gyárt alkatrészeket, illetve késztermékeket amelyek egy részét a hazai piacon értékesíti, illetve exportálja. A legnagyobb felvevő piac az autó ipar, az elektronikai ipar, a gépipar, a mezőgazdasági gépgyártás, a hűtéstechnika, és a logisztika automatizáció területe.

Jövőbeli kilátások/ lehetőségek a FERZOL Kft. számára az iparági trendek alapján a digitalizáció, automatizáció és Ipar 4.0 erősítése a hatékonyság növelés miatt, valamint a fenntarthatóság fokozása, a zöldenergia hasznosítása.

Az elmúlt időszak világgazdasági eseményei miatt nemzetközi piaci átrendeződés látható. A kínai gyártók háttérbe szorulnak a lemezalkatrész gyártás tekintetében a Vöröstengeri krízis, illetve a szállítási nehézségek miatt. A gyártók a termelés egy részét áthelyezik Közép-Kelet Európába, az alacsony költségstruktúrájú országokba, ahol a szakértelem és a munkaerő jelen van, ám a termékelőállítás költségei ezen országokban alacsonyabbak, mint a Nyugat európai országok bármelyikében.

◀ PROBLÉMAFELVETÉS

A FERZOL Kft új kihívások előtt áll, és hogy ezeknek a kihívásoknak meg tudja felelni, új stratégiákat, üzleti modelleket kell kialakítania.

Bíró Zoltán már több döntést is meghozott, így például egy napelemes energia termelő és energiatároló akkumulátor rendszer telepítése, amely próbaüzemben a tápiószőlősi telephely energiaigényének min. 45 %-át fedezi. Ezen felül a korábbi iparágak számára végzett beszállítói tevékenység mellett új iparágak (megújuló energia ipar, egészségügyi ipar) vevői igényeinek kiszolgálása is tervben van és hosszabb távon további saját termékek kifejlesztése is indokolt lehet.

Merjen-e előre indulni a FERZOL Kft.? Ha igen, akkor milyen prioritások mentén kell a folyamatosan változó üzleti környezethez adaptált, reziliens működést is szolgáló stratégiát létrehozni?

◀ KÉRDÉSEK

- Az esettanulmány alapján készítsen egy SWOT elemzést a FERZOL Kft.-ről, amely megalapozhatja a családi vállalkozás további professzionalizációs törekvéseit?
- Vizsgálja meg, hogy a professzionalizáció dimenziói közül, melyek azok, amelyek kiemelkedő jelentőségűek lehetnek a FERZOL Kft. számára? Ezeket hogyan és mi alapján prioritázná?
- Ismertesse a cég jelenlegi üzleti modelljét! Milyen üzleti modell innovációkat valósított meg eddig a FERZOL Kft., amelyek ehhez vezettek?
- Milyen kockázatokkal szükséges számolni, ha a FERZOL Kft. külső ügyvezetőt vonna be a cégvezetésbe?
- Fogalmazzon meg javaslatokat, hogy milyen módon kezelhető a diverzifikált működéshez kapcsolódóan megnövekedett munkaerőigény?

◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- Bán, Zs., & Seres, A. (Eds.). (2014). FÉMZENE „Szőlősön” – A Bíró-család. FERZOL Kft.
- Bíró, Z. (2022) Interjú. Készítette: Németh, Sz.

- FERZOL Kft. weboldala: <https://ferzol.hu/hu>
- Golubeff, L. (Ed.). (2021). 50 vállalkozás, 50 család, 50 történet! Megmutatjuk a feltörekvő magyar középvállalkozások sikerének titkait. Alinea Kiadó.
- Kárpáti, Z. & Drótos, Gy. (2023). Hogyan professzionalizáljuk a családi vállalkozásunkat? – Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai. Vezetéstudomány, 54(2), 53–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
- Kárpáti, Z. (2021). Családi vállalatok professzionalizálódása - szisztematikus szakirodalmi áttekintés. Vezetéstudomány, 52(3), 53–65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
- Németh, K. & Németh, Sz. (2018). Professzionalizálódó családi vállalkozások Magyarországon. Prosperitas, 5(2), 24–47. http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_2
- Németh, K. (2017). Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői (PhD értekezés). Széchenyi István Egyetem.
- Wieszt, A. (2023). Tradícióból megújulás (?) - A professzionalizálódás hatása az innovációra. Világgazdaságtan, 2(4), 36–44. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/8900/1/36-44.pdf>

POLIKRÍZIS A SZELEP KFT.-NÉL

Polák-Weldon Réka

Polák-Weldon Réka – Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi és Vendéglátóipari Kar Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék,
polak-weldon.reka@uni-bge.hu

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7_5

◀ BEVEZETÉS

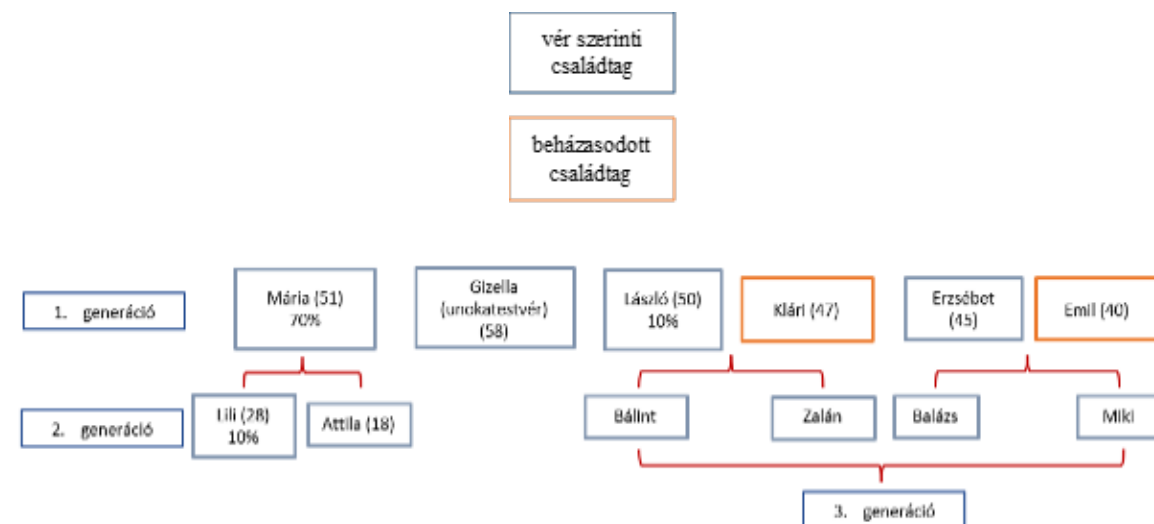
A Szelep Kft.-t 1998-ban alapították, épületgépészeti termékek – víz, gáz és fűtés – forgalmazásával és az ezeket támogató szakmai szolgáltatások nyújtásával foglalkozó cég. Telephelyük a fővárostól keletre található, ahol modern, megújuló energiával működtetett irodaépületük, raktárak, bemutató és oktatótermük is működik. Partnereik szerte az országban működő szakkereskedések, amelyek nem csak épületgépészeti termékeket – csőrendszerek, szerelvények, fűtés- és légtechnikai készülékek – vásárolhatják meg itt, hanem a tervező munkájához szükséges ismereteket is elsajátíthatják a cég szakembereitől. A körülbelül 30 főt foglalkoztató családi vállalkozásban 7 családtag dolgozik, a cég vezetőjének, Máriának két testvére, László és Erzsébet és lánya, Lili a cég vezetésében vesznek részt, testvéreinek házastársai és fia pedig jelenleg beosztottként dolgoznak. A 2008-as pénzügyi válsággal egyidőben a cég történetének egyik súlyos válságát élte meg. Az általuk forgalmazott termékek gyártójának tulajdonosváltása miatt felmerült annak a lehetősége, hogy elveszítik a termékek forgalmazásának kizárólagos magyarországi jogát.

◀ AZ ÉPÜLETGÉPÉSZETI IPARÁG ÉS A SZELEP KFT. BEMUTATÁSA

Az épületgépészet az építőipar egyik alrendszere, általánosságban az épületeken belüli csőhálózatokkal, azok szerelvényeivel és az ezekhez kapcsolódó berendezésekkel foglalkozó ágazat. Hozzá tartozik a fűtéstechnika, a vízellátás és csatornázás, a gázellátás és a légtechnika. Mivel Magyarországon az építőipar „húzóágazat”, vagyis GDP-hez való hozzájárulása jelentős, ezért nemzetgazdasági szempontból

az épületgépészeti berendezések és ezek működtetéséhez tartozó tudás is fontos. Az épületgépészet legnagyobb mértékben ipari beruházásokat szolgál ki, de a lakásépítési piac és a középületek (állami beruházások) piaca is csak kicsit marad el az ipari beruházások mértékétől.

A Szelep Kft. több, mint 25 éve van jelen az épületgépészeti termékeket forgalmazó cégek piacán, melyen többretegű csőrendszer és szerelvények magyarországi forgalmazásával foglalkozik. A céget jelenlegi vezető apai örökségből alapította 1998-ban. 1999-ben vették fel az első gépész szakembert és ekkor indították el a műszaki szolgáltatásokat és ugyanekkor kezdték meg a szakiskolai oktatásban való részvételt is. Ebben az évben csatlakozott az alapító anyai unokatestvére is, aki egészen nyugdíjazásáig (2022), pénzügyi feladatokat látott el. 2000-ben csatlakozott az ügyvezető öccse, László a vállalkozáshoz. 2002-ben, a fürdőszoba ágazat beindítását Mária húgára bízta, aki egy multinacionális cég osztályvezetői pozíciójában dolgozott korábban. Néhány évvel később a Erzsébet itt ismerte meg későbbi férjét, aki 2009-ben kezdett el a cégnél dolgozni. Az ügyvezető lánya Lili, 17 évesen, 2014-ben kezdett el dolgozni a cégnél, először részmunkaidőben, majd 2017-től, egyetemi tanulmányai befejeztével teljes munkaidőben. Ugyanebben az évben, 2017-ben kezdett a cégvezető öccsének felesége Klári is a vállalkozásban dolgozni. A cégvezető fia Attila a középiskola elvégzése után a vállalkozás raktárában kezdett dolgozni 2022-ben.

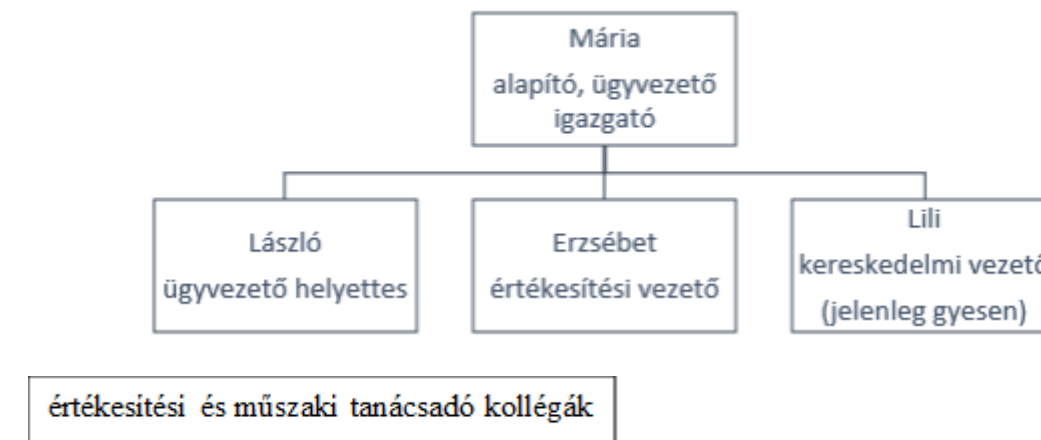


1. ábra A Szelep Kft.-ben dolgozó családtagok rokoni viszonyai

A vállalkozás kínálata az évek során jelentősen kibővült, víz-fűtési csőrendszerek mellett, lefolyó- és esővíz rendszerekkel, fűtés- és légtechnikai berendezésekkel széleskörűen képesek ellátni épületgépészeti projekteket. Beszállító partnereik túlnyomórészt külföldiek. Jelenleg körülbelül 30 beszállítóval dolgoznak, ezek mind európai cégek, jellemzően Olaszországból, de van német, szerb, és magyar partnerük is. Partnereik másik csoportja a magyar épületgépészeti szakkereskedések, akik számára minőségi épületgépészeti termékeket és szolgáltatást biztosítanak. Kereskedő partnereiken keresztül a víz-, gáz-

és fűtészerező szakemberekhez is eljutnak, rendszeres továbbképzéseket szerveznek számukra telephelyükön, és külföldi gyártó cégeknél, biztosítva a számukra szükséges szakmai információkat. Az épületgépészeti tervezők munkájához tervező szoftver hozzáférést és tervező támogatást tudnak nyújtani. A cég számára az üzleti kapcsolata és a munkavállalókkal való kapcsolata is a bizalomra épül, és ezek iránt mély felelősséget érez mindenki. A család közös, egységes munkája „... szinergiákat eredményez, ami ... nagyon jól megfogható...”, ezt „egységként” érzékelik a beosztottak és a cégben dolgozó családtagok is. Ez azt is jelenti, hogy „...a részeknek az összege” mindig több, mint a részek egyenként. Vagyis mindenki hozzáteszi a saját szakmai részét, és azzal erősíti a céget. Néhány éve a Szelep Kft. kiemelkedően sikeres tevékenységéért rangos szakmai díjat nyert.

A Szelep Kft. vezetési feladatait a testvérek, Mária, László és Erzsébet látják el (1. ábra). Mária gyermekei, Lili és Attila szintén a vállalkozásban dolgoznak, valamint László felesége Klári és Erzsébet férje, Emil. A testvérek unokatestvére a kezdetektől a cégnél dolgozott, tulajdonrésze is van a cégben, azonban már nyugdíjba ment. A 2024-es létszámadatok szerint a vállalkozásban 31 fő foglalkoztatott dolgozik.



2. ábra A Szelep Kft. szervezeti felépítése

A cég identitásának, és egyben a cég hosszú, sikeres piaci jelenlétének kulcsa a hosszú-távú elkötelezettség és megbízhatóság („megbízhatóság a végletekig” – Mária). Ez tapasztalható a külföldi beszállítókkal és a magyarországi partnerekkel való kapcsolataikban, valamint a munkatársakkal kialakult viszonyokban, ami természetesen erősen családi légkört és mindennapi működési környezetet eredményez. A hosszú-távú, megbízható cégműködést az a filozófia is támogatja, mely szerint a minőségi termékek forgalmazását nem váltják fel olcsóbb, rossz minőségű termékekre.

A cég újító, innovatív hajlama elsősorban a kollégák képességeinek köszönhető és annak, hogy belső igényük van a fejlődésre. Az innovatív ötletek terén a beosztott munkavállalók és a vezetők között nem tapasztalható különbség, inkább az egyes emberek személyisége miatt mondható az, hogy valaki több újító ötlettel áll elő vagy sem. Fontos megjegyezni,

hogy mivel nem multinacionális vállalatról van szó, a kollégák nincsenek korlátozva kizárólag a működési területükre, így mindenki véleménye, ötlete egyaránt számít. Összességében a cég innovációs motorjai a kollégák és a beszállítók.

◀ AZ ESET

A Szelep Kft. már bő egy évtizede (11 éve) volt egy osztrák csőrendszereket gyártó családi vállalkozás kizárólagos magyarországi partnere, amikor 2007-ben az alapító tulajdonos halála után a céget a két örökös eladta egy norvég multinacionális vállalatnak. Az új norvég tulajdonú cég fel akarta bontani a Szelep Kft. csőrendszerek forgalmazásának kizárólagos jogát biztosító szerződést. E döntés háttérében két fő ok állt. Egyfelől a Szelep Kft. 2006 és 2008 között rendkívül magas forgalmat bonyolított le, tehát kiemelkedő üzleti sikerei voltak, másfelől, a norvég multinacionális vállalatnak már volt saját leányvállalata Magyarországon, a csőrendszer forgalmazását tehát ezen keresztül akarták folytatni. A Szelep Kft. tehát gondot jelentett az új norvég tulajdonosnak, hiszen erős versenytárs lett volna a magyar piacon. Az egyébként is kihívásokkal teli helyzetet a 2008-ban berobbanó globális pénzügyi válság nehezítette, ami a pénzügyi piacokat és a reálgazdaságot is negatívan érintette. A vállalatok korábbi többletprofitjai eltűntek, a jövőbeli kilátások romlásával a részvényárak is zuhanni kezdtek. Sok nagy cég ment tönkre, ami láncreakciót indított. Európában 2008 őszétől kezdődően több bankot mentettek ki állami forrásokkal. Az IMF, az EU és a Világbank 20 milliárd eurós pénzügyi mentőcsomagot készített Magyarország számára. 2009 februárjában az euro-forint árfolyama átlépte a 300 forintos lélektani határt. A globális pénzügyi és gazdasági válság erőteljes hatással volt a vállalkozások helyzetére is. Általában a leggyakoribb vállalati kihívások a vevői fizetések késése vagy elmaradása, a termékek iránti kereslet csökkenése, megnövekedett működési költségek és a stratégiai partnerek és beszállítók elvesztése¹. A magyar vállalkozások 95%-a alkalmazott valamilyen válságkezelési stratégiát, kiemelhetjük a működési/beszerzési költségek csökkentését, piacbővítési erőfeszítéseket, beruházások elhalasztását, létszámcsökkentést, követelések gyorsabb beszedését, árak emelését/csökkentését stb.

◀ A SZELEP KFT. PÉNZÜGYI ÉS FOGLALKOZTATOTTI INFORMÁCIÓI

A Szelep Kft. általános pénzügyi évet záró, egyszerűsített éves beszámolót készít. Az első elektronikus elérhető adatok 2001-es keltezésűek. Mivel az esettanulmány egy 2009-ben történt krízist dolgoz fel, ezért az 1. számú táblázat a 2005 és 2012 közötti pénzügyi időszakot mutatja, kiegészítve az éves átlagos statisztikai állománnyal. Az értékesítése nettó árbevétele mutatja a 2009-ben történt beszállítói krízis okozta visszaesést, amely még 2010-ben is érezhető volt. Az ezt követő két évben konszolidálódott a cég anyagi helyzete, de valójában 2014-ben volt az első olyan év, amikor az árbevétel ismét meghaladta az 1 milliárd forintot. Az elmúlt néhány év váratlan eseménye, a COVID-19, nem volt negatív hatással a vállalkozás bevételeire, mivel a lakosság kihasználta az otthoni munkavégzést, és sokan lakás vagy házfelújításba kezdtek. A 2023-as év azonban újabb mélypontot hozott, hiszen a 2022-es évhez viszonyítva 22%-os árbevétel csökkenés történt.

A Szelep Kft. eredménykimutatásai (e Ft-ban)								
A tétel megnevezése	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Értékesítés nettó árbevétele	1 331 963	1 879 659	1 493 291	1 433 176	951 912	762 363	912 138	843 847
ELÁBÉ/eladott áruk beszerzési értéke	1 138 479	1 550 682	1 155 738	1 71 564	NA	696 620	NA	NA
EBIT/adózás előtti eredmény	54 836	156 654	189 836	100 552	8 645	2 139	(28 483)	3 401
adózott eredmény	54 280	139 849	161 854	93 259	5 877	(65)	(28 883)	1 570
Foglalkoztatottak száma/Átlagos statisztikai állomány (fő)	15	16	11	13	14	14	19	19

1. táblázat A cég eredménykimutatásainak legfontosabb tételei és a vállalkozás létszámadatai

Forrás: <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses>

2008 őszén az új norvég tulajdonú cégtől négy öltönyös férfi – a cég vezetői, egy angol, egy osztrák, egy szlovák, valamint a magyar leányvállalat vezetője – érkezett Máriához tárgyalni arról, hogy saját leányvállalatukon keresztül történjen a jövőben az áruk forgalmazása. Annak ellenére, hogy a tárgyalásra érkező négy férfi megjelenése elrettentőnek hatott, Mária úgy érezte, hogy egyedül kell tárgyalnia velük, azért, hogy legalább erkölcsi értelemben emelkedjen föléjük, még akkor is, ha erejüket tekintve a hollandok pozíciója erősebb volt. Alapvetően két javaslata volt az új tulajdonosoknak a Szelep Kft. számára. Az első, a felvásárlás (acquisition), a másik pedig, a Szelep Kft. és a norvég tulajdonban lévő magyarországi leányvállalat összevonása (merger). 11 év munkáját azonban nem volt kész átadni Mari az új norvég tulajdonú cégnek. A termékek magyarországi eladásának számos feltételét a Szelep Kft. teremtette meg. Ezek az áruk bevizsgálata, dokumentációja, műszaki segédletek magyar nyelvre fordítása, a piac – a tervezők és szerelők – képzése, költségvetési tervezőprogramok létrehozása, szakkiállítások szervezése. Az egész napos tárgyaláson olyan erősen tudta képviselni az igazát, hogy végül az a megállapodás született, hogy maradjon a kizárólagos forgalmazás joga a Szelep Kft.-nél. A döntés két fő oka, hogy a cég rendkívül sikeres volt a termékek eladásában², ráadásul nehéz gazdasági idők jöttek, ezért bármiféle változtatás többszörös kockázattal járt volna. Mária azonban kikötötte, hogy ha esetleg a Szelep Kft. megkerülésével érkezne Magyarországra áru, a cég azonnal abbahagyja az árusítást.

2009 márciusában, egy Hamburgban rendezett nemzetközi vásárra utaztak a Szelep Kft. képviselői, ahol több lengyel cég ajánlott együttműködést számukra. Mária azonban, hivatkozva a belga céggel fennálló üzleti megállapodásra, nem fogadta el egyik ajánlatot sem.

A 2008 őszen kötött megállapodás ellenére, 2009. tavaszán Mária egy telefont kapott, hogy egy kamion áru érkezett a norvég cég hazai leányvállalatának telephelyére. Bár a hír hallatára Mária 2-3 órára magába roskadt, azután azonban összeszedte magát, felhívta és keményen kérdőre vonta a norvég céget. A cég kereskedelmi igazgatója azonnal repülőre ült, és Magyarországra jött, hogy megmagyarázza a rendkívül kellemetlen helyzetet. Elmondása szerint az új tulajdonosok döntése volt a Szelep Kft. megkerülése, ő, mint kereskedelmi igazgató, nem tudta megakadályozni a döntést.

Ezen a tavaszi a napon a cég addigi történetének legnehezebb helyzetével kellett szembenéznie. Nem tudta tovább forgalmazni a hollandok csőrendszerét, ami a Szelep Kft. bevételeinek körülbelül 95%-át adta. Mária érezte, hogy sok ember függ tőle, felelősséggel tartozik irántuk és rendkívül gyors döntést kell hoznia...

◀ ÖSSZEFOGLALÁS

Az épületgépészet, azaz a fűtéstechnika, a vízellátás és csatornázás, a gázellátás és a légtechnika az építőipar egyik fontos alrendszere. Magyarországon az építőipar „húzóágazat”, ezért nemzetgazdasági szempontból az épületgépészeti berendezések és ezek működtetéséhez tartozó tudás is fontos. Az épületgépészet elsősorban ipari beruházásokat, másodsorban a lakásépítési piacot és az állami beruházások piacát szolgálja ki.

A Szelep Kft. több mint 25 éve van jelen ezen a piacon. Bár kínálatuk az évek során jelentősen kibővült, víz-fűtési csőrendszerek mellett, lefolyó- és esővíz rendszerekkel, fűtés- és légtechnikai berendezésekkel, az esettanulmányban szereplő időszakban kisszámú beszállító kapcsolattal rendelkeztek. Az egyébként is kihívásokkal teli helyzetet a 2008-ban berobbanó globális pénzügyi válság nehezítette, ami a pénzügyi piacokat és a reálgazdaságot is negatívan érintette. A vállalatok korábbi többletprofitjai eltűntek, a jövőbeli kilátások romlásával a részvényárak is zuhanni kezdtek. Sok nagy cég ment tönkre, ami láncreakciót indított.

Ez, és az a tény, hogy termékeinek 95%-a egy vállalattól származott, nehéz kihívás elé állította az esettanulmányban szereplő céget, amikor azzal a helyzettel kellett szembenéznie, hogy a beszállító cég új tulajdonosa fel akarja bontani a Szelep Kft. csőrendszerek forgalmazásának kizárólagos jogát biztosító szerződést. A jelentős változás/változtatás elkerülhetlenné vált, gyors de hatékony döntést kellett hozni. Annak ellenére, hogy az új tulajdonosok szeretnék volna megvásárolni, vagy beolvasztani magyarországi leányvállalatukba a Vivaco Kft.-t, első körben az a megállapodás született, hogy a Vivaco Kft. folytatja az osztrák csőrendszer magyarországi forgalmazását. Ezt, három tényező

tette lehetővé. A cég addig elért sikeres működése, az akkor kibontakozóban levő globális pénzügyi és gazdasági válság nyomán kibontakozó bizonytalan jövő, valamint a cégvezető határozott és meggyőző fellépése az új norvég tulajdonosokkal folytatott első tárgyalás során. Hamarosan azonban egy teljesen új helyzet alakult ki, amikor kiderült, hogy a belga cég egy kamion árut küldött saját leányvállalatának telephelyére. Ekkor, a korábbi ígéretének megfelelően Mária úgy döntött, hogy azonnal abbahagyják az osztrák csőrendszer forgalmazását, annak ellenére, hogy cégük forgalmának körülbelül 95%-át tette ki. Rendkívül gyors megoldást kellett találni ebben a nehéz helyzetben, különben a Szelep Kft. alkalmazottai és azok az országszerte működő épületgépészeti szakkereskedések, amelyek nagy mértékben függtek az osztrák csőrendszerektől, szintén nehéz helyzetben kerülhetnek.

◀ KÉRDÉSEK AZ ESET ELSŐ SZAKASZÁHOZ

Az alábbi 4 kérdésre adott válaszokban pénzügyi és emberi tényezőket is vegyen számba!

1. Vajon miért nem adta el az új holland tulajdonú belga cégnek Mária, a Szelep Kft. ügyvezetője a céget?
2. Milyen rövid távú következményei lettek volna az eladásnak a tulajdonos család számára?
3. Vajon miért nem választotta Mária a cég összevonását a norvég tulajdonú osztrák cég magyarországi leányvállalatával?
4. Milyen rövid távú következményei lettek volna a másik céggel való összevonásnak a Vanczer család számára?

◀ KÉRDÉSEK AZ ESET MÁSODIK SZAKASZÁHOZ

1. A végleges döntés az ügyvezető felelőssége, de kiket kellene bevonnia a döntési folyamatba, a helyzet értékelésébe? Csak családtagokat, vagy bárkit a különböző funkcionális területekről?
2. Milyen megoldási javaslatok vannak a cég számára? Indokolja őket!
3. Mindegyik megoldási javaslat kapcsán értékelje, vajon milyen változások következhetnek be a Szelep Kft. és a magyarországi szakkereskedelmi partnerek között!
4. Mindegyik megoldási javaslat kapcsán értékelje, vajon milyen változások következhetnek be a Szelep Kft. vezetése és a munkavállalók között!

◀ AJÁNLOTT IRODALOM

- Bódi-Schubert, A. (2011) A vevő-beszállító kapcsolat elméleti megközelítései és empirikus szemléltetésük. *Vezetéstudomány*, 42(2), 71. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2563/1/vt2011n2p58.pdf>
- 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., & Karmazin, G. (2016). Financial characteristics of family businesses and financial aspects of succession. *Vezetéstudomány*, 47(11), 46–58. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.11.06>
- Farkas, F. (2005) Változásmenedzsment. Akadémiai Kiadó.
- 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>
- Kecskés, A. (2015) A vállalatfelvásárlások motivációi. In: *Tanulmányok Bodnár Imre Egyetemi Adjunktus Emlékére*. Pécsi Tudományegyetem, Állami-és Jogtudományi Kar. https://real.mtak.hu/26962/1/KA_V%c3%a1llfelv.pdf

HAGYOMÁNY ÉS HATÉKONYSÁG – NÖVEKEDÉS HÁROM GENERÁCIÓN ÁT

Szennay Áron

Szennay Áron, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest LAB
Vállalkozásfejlesztési Iroda, szennay.aron@uni-bge.hu

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7_6

◀ BEVEZETÉS

A Schiller Autó Család egy 100% családi tulajdonban levő, magyarországi székhelyű autókereskedő, illetve autós szolgáltatásokat nyújtó lévő cégcsoport. A cégcsoport számos vállalkozásból áll, amelyek között vannak újautó márkakereskedéshez tartozó ügynevezett projektcégek, használtautó kereskedés, autókölcsönző, valamint az ingatlanokat, illetve az üzletrészek egy részét tulajdonló vagyongazdálkodó is. A családi vállalkozás elsősorban Magyarországon, azon belül is Budapesten aktív, de van egy, a bécsi reptér mellett üzemelő autókölcsönző vállalkozásuk is.

A vállalkozásnál már lezajlott egy generációváltás, 2019-ben mind a többségi tulajdonrész, mind az ügyvezetés az alapító Schiller Péter fiánál, Schiller Gábor kezében van. Péter, a cégcsoport alapítója már visszavonult a mindennapi üzlettől, 2019-ben már csak legfeljebb látogatóként jelenik meg a vállalkozás székhelyén. Ha szükségesnek látja, akkor azonban továbbra is ad üzleti tanácsokat a fiának, valamint a 2016 óta a családi vállalkozásban hivatalosan is megjelenő unokájának, Márknak.

Ugyan az üzlet jól megy és – néhány, hasonlóan családi tulajdonban lévő autós cégcsoporttal ellentétben – a következő generációváltás is jól halad, Gábor gondolatait mégsem a hobbi, a vitorlázás szövi át. Az autóipar jelentős változás előtt áll. A 2017-ben kirobbant dízelbotrány ugyan már elült és kezd visszatérni a modern dízelautók iránti bizalom, de sorra érkeznek a hírek a belsőégésű motorral szerelt autók gyártásának kivezetési terveiről, városi behajtási tilalmakról és egyéb

környezetvédelmi aggályokról, amelyek érzékenyen érinthetik a keresletet. A gyártók a megnövekedett K+F költségeiket ellensúlyozandó pedig olyan értékesítési modelleken dolgoznak, amelyek az értékláncból kevesebbet hagynának a kereskedőknél. Ugyan a vezetés korábban is nagy hangsúlyt fektetett a hatékonyság javítására, a jövedelmezőség fenntartása a hatékonyság további javítását követeli, amelyet a cégcsoport organikus növekedését tükröző, sok telephelyet fenntartó struktúra nem feltétlen támogat.

◀ A CÉG TÖRTÉNETE

A Schiller család tradicionális kereskedő-, illetve vállalkozócsalád, már az alapító apja is üzletet működtetett Budapesten a Rákóczi úton. Az autós vállalkozást Péter alapította 1980-ban, a kiadható iparendelékek korlátozott száma következtében eredetileg gumis műhelyként. A tevékenységi kör előbb 1983-ban márkafüggetlen autószer vízzel, majd 1988-ban használtautó teleppel bővült.

A következő fejlődési lehetőséget a rendszerváltás jelentette. 1989-ben híre ment, hogy az Opel gyárat tervez építeni Magyarországon és kereskedésekhez keres franchise partnereket. Péter felvette a kapcsolatot az Opel képviselővel, majd az 1996-ban USA-ba emigrált rokonok támogatásával és kemény munkával 1991. áprilisában, az Opel 12. magyarországi szerződött partnereként megnyílt az Opel kereskedés. Ugyancsak ebben az évben csatlakozik autószerelőként a családi céghez az alapító fia, Gábor is.

A családi cég a következő években is folyamatosan növekedett. Ezt tükrözi Gábor professzionális menedzsment kiépítésére vonatkozó törekvése is, hisz elmondása alapján egy bizonyos méret felett az autokratikus vezetési modell már nem teszi lehetővé további növekedést². Az Opeleket kezdetben egy murvával felszórt udvaron árulták, a Váci úton épített új szalon csak 1994-ben nyílt meg, amelyet két év múlva nagyobb javítóüzemmel bővítettek. 2002-től Skodákat, 2003-tól pedig Toyotákat is forgalmaznak, közben pedig folyamatosan fejlesztik a szervizkapacitásokat is. A növekedés a gazdasági válság alatt sem állt meg, sőt, válságállóbb autós tevékenységek, előbb 2007-ben az autók rövid- és hosszútávú bérbeadásával, majd 2009-ben Fiat haszongépjármű kereskedés került a portfólióba. Az eset által érintett időszakban utolsóként 2018-ban a Renault és a Dacia kereskedés nyitott meg.

A további bővülésre való szándékra utal, hogy Péter a 2010-es évek első felében ugyan már nem ügyvezetői minőségben, de vételi ajánlatot tett egy nagyobb, 8 hektáros barnamezős területre. Ez a terület ugyanakkor 2019-ig kihasználatlan maradt – bár az értéke az elhelyezkedéséből és az ingatlanpiaci trendekből adódóan folyamatosan nőtt, így akár az egyszerű továbbértékesítése is jelentős nyereséget jelenthetne.

² A gondolat forrása a Schiller Gáborral 2022. július 8-án készített interjú.

◀ A CSALÁD RÉSZVÉTELE A VÁLLALKOZÁSBAN ÉS A GENERÁCIÓVÁLTÁSOK

A cég nyilvánosan elérhető története alapján az első évtizedekben a vállalkozásban való aktív családi részvétel az alapító, Péterre, valamint fiára, a későbbi utódra, Gáborra korlátozódott. Ugyan Péter felesége, Éva 2019-ben is rendelkezik tulajdonrészsel a cégcsoportban, tevékenysége csupán a tulajdonlásra terjedt ki, mindvégig csendestársként viselkedett, vagyis sem a napi munkába, sem a stratégiai döntésekbe nem szólt bele.

A cég történetében az első generációváltás 2006-ban kezdődött. Az utód kiválasztása ebben az esetben viszonylag egyértelmű volt, hisz Gábor ekkor már másfél évtizede a vállalkozásban dolgozott, ahol a kezdeti autószerelői pozíciójából kiindulva egyre magasabbra jutva nagyon jól megismerte azt. Az utódlásra való felkészülés során emellett Gábor számos menedzsment képzésen is részt vett. Gábor felismerte, hogy fenntartható üzleti siker a tulajdonos-alapító-ügyvezető által vezetett autós vállalkozások professzionálisan működő cégcsoporttá való átalakítását igényli. Ennek megfelelően az ügyvezetői pozíciót úgy vállalta csak el, hogy két középvezetőt, egy kontrollert és egy HR-est vett maga mellé, hogy jobban átlássa a cégcsoport működését.

A generációváltás ugyanakkor nem zajlott zökkenőmentesen, amelyet elsősorban az alapító és az utód eltérő vezetési stílusa okozott. Míg Péter a hagyományos, egyszemélyi vezetést preferálta, Gábor úgy látta, hogy a cégcsoport mérete már ezt nem teszi lehetővé, a hatékony működés kulcsa a professzionalizálódás. Fontos ugyanakkor hozzátenni, hogy a család vállalkozásban aktív tagjai abban mindenkor egyetértettek, hogy „nem a saját pénztárcájuk ellenségei”, vagyis a gazdasági racionalitást tekintik elsődleges szempontnak.

Gábor gyermekei közül 2019-ben csak a két legidősebb fiú, a 25 éves Márk és 23 éves öccse nagykorú. A cégben már dolgozó Márk tudatosan készült arra, hogy majd a családi cég harmadik generációs vezetője legyen. Ennek megfelelően a középiskolát követően a Közgazdasági Egyetemre jelentkezett, könyvtárát elsősorban menedzsment könyvek teszik ki, továbbá fiatal korától kezdve bekapcsolódik a vállalkozás életébe, legyen az recepció munka az osztrák telephelyen vagy akár az autók átadás előtti átrendezése az udvaron. 2019-ben Márk a cégcsoport marketingvezetője és a tervek szerint egyben a cég következő generációs vezetője is. A fiatalabb fiúgyermek egyelőre nem mutat különösebb érdeklődést a családi vállalkozás iránt, míg a két fiatalabb lány kiskorú.

◀ A CÉGCSOPORT ÉS AZ IPARÁG BEMUTATÁSA

A Schiller család több befektetéssel rendelkezik, azonban a Schiller Autó Család cégcsoport kizárólag az autós cégeket, illetve a kapcsolódó eszközöket, különösen az ingatlanvagyonot tartalmazza. A vállalkozáscsoport 2019-ben 12 vállalkozásból állt, amelyből 11 Magyarországon, azon belül is Budapesten, míg egy Ausztriában van bejegyezve. A magyarországi cégek közül négy ügynevezett projekt cég, ugyanis a gépjármű importőrök sokáig megkövetelték, hogy az

újautó kereskedések önálló jogi entitásként végezzék a tevékenységüket. A cégjegyzék alapján a cégcsoporthoz tartozó vállalkozások összesen 6 különböző magyarországi, illetve egy osztrák székhelyen működnek.

A vállalkozások együttes árbevétele 2017-ben 17,4, 2018-ban pedig 21,7 milliárd forintot tett ki, amely alapján az összesített adózás, kamatfizetés, illetve amortizáció előtti eredmény a két évben rendre 1,25, illetve 1,678 milliárd forintot tett ki³. A cégekben alkalmazottak létszáma alapján a cégcsoport nagyvállalatnak tekinthető. Finanszírozási tekintetben a vállalkozás – leginkább Péter örökségét követve – rendkívül konzervatív politikát folytat. Ennek megfelelően a cégcsoport a működését és növekedését rendre saját forrásból, visszaforgatott nyereségből finanszírozta. A tulajdonos család mindig ügyelt arra, hogy elkerülje az eladósodást, amire büszkék is.

A tevékenységi kör teljes egészében személygépkocsikhoz és kishaszongépjárművekhez kapcsolódik, ezen belül azonban többegymástól eltérő dinamikájú szegmens különíthető el:

- új személygépjármű értékesítés
- használt személygépjármű értékesítés
- új kishaszongépjármű értékesítés
- használt kishaszongépjármű értékesítés
- szerviz, beleértve a karambolos centrum szolgáltatásait is
- komplex szolgáltatások
 - flottafinanszírozás, autópark kezelés, tartós bérlet
 - flotta vásárlás, szerviz
 - bérautó szolgáltatás

A cégcsoport által forgalmazott márkák köre a gazdasági racionalitást tükrözi, vagyis egyaránt megtalálhatók benne gazdaságos (pl. Dacia), illetve a standard szegmenst jelentő márkák (pl. Opel, Renault, Skoda), ahogy a környezeti szempontokat is figyelembe vevő, számos hibrid modellt kínáló Toyota, vagy a gazdasági ciklusokra kevésbé érzékeny Fiat haszongépjárművek. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy a portfólióban nem jelenik meg a prémium szegmens.

Az újautók értékesítése esetén az árrés rendszerint alacsony, magasabb megtérülést a szervizelés mutat, míg az egyéb tevékenységek jövedelmezősége átlagosnak tekinthető. Ennek megfelelően a szerviz két okból is fontos a kereskedéseknek. Egyrészt az autótulajdonosok számára a karbantartás, javítás egyfajta kényszer, így gazdasági ciklustól független, rendszeres és tervezhető bevételt jelent. Másrészt a visszajáró szervizes ügyfelek ellensúlyozhatják az értékesítés alacsonyabb árrését. A Schiller Autó Család ennek megfelelően hagyományosan nagy hangsúlyt helyez a szerviz minőségére, amely hozzáállást jól mutatja Péter mondása, amely szerint „a hibás autójával hozzánk forduló ügyféllel ugyanolyan profizmussal kell foglalkozni, mintha egy családtagja került volna kórházba”.

Az autós piacon a verseny erősnek tekinthető. Egyrészt Budapesten több kereskedő is árul hasonló modelleket, ezáltal nehéz megkülönböztető versenyelőnyt létrehozni. Másrészt a

³ Forrás: <https://www.bet.hu/Kibocsatok/bet50/2020/bet50-vallalatok/schiller-auto-csalad> letöltve: 2024. 04. 09.

márkák egymással is versengenek, az új modellek jellemzőit a kereskedő érdemben nem tudja befolyásolni. A Schiller csoport esetén a portfólió megfelelően diverz, ami segít kisimítani a külső környezet változásának hatásait.

◀ A PROBLÉMÁK FELVETÉSE

A cégcsoport 2019-ben három kihívással szembesül egyszerre: (1) az iparág átalakulásával kapcsolatos bizonytalansággal, illetve az újautó értékesítésben bekövetkező esetleges modellváltással; (2) a meglévő szalonok importőrök által elvárt megújításának költségigényével; valamint (3) a második generációváltással.

A cégcsoport számára talán a legnagyobb kihívást a rendelkezésre álló hajtáslánc technológiák változása okozza. Ugyan a cégcsoport csoport által forgalmazott márkák esetén (is) elérhető mind a hibrid és a plug-in hibrid, mind az akkumulátoros elektromos hajtáslánc, a technológiai váltás az árak emelkedését okozza, ami szükségképp a kereslet átrendeződését fogja jelenteni. Ezt a hatást ugyanakkor valamelyest ellensúlyozhatja a használtautó kereskedés, hisz ezáltal az újautók piacáról kiszorulók számára is elérhető lehet a megbízható és megfizethető mobilitás. További kihívást jelent, hogy az elektromos modellek lényegesen kevesebb alkatrészt tartalmaznak, ami csökkenti az egyébként jövedelmezőnek tekinthető szerviztevékenység jelentőségét. Az elektromos autózással párhuzamosan az autók kereskedők számára potenciális kihívást jelenthet az értéklánc esetleges átalakítása is⁴. Ez a modellváltás azt jelenti, hogy a gyártók közvetlen értékesítésre állnak át, ahol a márkakereskedések lényegében átadópontokká válnak. A megoldás előnye, hogy a gyártó az értéklánc és ezáltal a profit nagyobb hányadát tartja magánál, ráadásul így kevesebb kereskedésre lesz szükség. Ugyanakkor ezzel a lépéssel a gyártó magára vállalja a készletezés és a logisztika valamennyi kockázatát, valamint a marketing költségeit is. A modellváltás ennek megfelelően folyamatosan a levegőben van, adott esetben zajlanak pilot projektek is, de az általános paradigmaváltást egyelőre bizonytalanság övezi.

A második jelentős kihívás ezzel szemben egyáltalán nem tekinthető bizonytalanságnak, hanem sokkal inkább jól menedzselhető feladatnak. Az importőrök részletesen definiálják az autók kereskedések paramétereit, beleértve egyebek mellett annak méretét, állapotot, berendezését. Az előírásoknak való megfelelés, azok változása jelentős beruházási igényt jelent a vállalkozások számára⁵. Ugyanakkor ez fejlesztés tervezhető, hisz a szerződések megfelelő időt hagynak a szükséges átalakításokra, ráadásul ezen változások valamennyi versenytársat hasonló módon érintenek. A cégcsoport számára e tekintetben a kihívást inkább az jelenti, hogy a szükséges átalakítások (1) egyszerre több szalont is érintenek, (2) egyes esetekben az épület állagmegóvása érdekében mélyebb beavatkozás is szükséges, ráadásul (3) az energiaárak várható emelkedése következtében energetikai fejlesztések megvalósítása is célszerű lehet.

⁴Ld. például [Az autók kereskedések jó része eltűnhet, folytatódik a drágulás - Világgazdaság \(vg.hu\)](#) (letöltve: 2024.07.10) vagy [A digitális kereskedelemre való átállás kereskedő szemszögből - Várkonyi Gábor Autóblog](#) (letöltve: 2024.07.10)

⁵Forrás: Schiller Gáborral 2022 július 8-án készített interjú.

A harmadik kihívást a generációváltás jelenti. 2019-ben Gábor gyermekei közül csak Márk, a kijelölt utód dolgozik a cégben, akinek nemcsak ambíciói vannak meg a cég folytatására, hanem hatékony és kompetens vezetőnek is bizonyult. Ugyan a generációváltás látszólag egyszerűen kezelhető, hisz Márk öccse nem kíván a cégben dolgozni, ez a jövőben változhat, aminek feltehetően édesapja is örülne⁶. Kérdés továbbá, hogy a két még kiskorú lánygyermek szeretne-e csatlakozni a céghez? Ennek megfelelően a generációváltás során három célnak kell együttesen megfelelni. Egyrészt a cégcsoport értékét a gazdasági ciklusok és iparági kihívások mellett is meg kell őrizni, hogy az méltányos értéket képviselhesen a négy örökös számára. Fontos lehet itt kiemelni, hogy mivel az örökösök vagyoni eszközökkel kapcsolatos tervei egyelőre nem ismertek, az is elképzelhető, hogy a közép-, illetve hosszútávon az üzletrészek egy részének piaci értékesítésére kerül sor, ami új, a családtagokétól adott esetben eltérő tulajdonosi elvárások megjelenésével is járhat. Másrészt mivel Márk vezetőként dolgozik a vállalkozásban, így aktívan részt vesz annak értékének növelésében is. Ez azt is jelenti, hogy részéről legitim igényként jelenhet meg, hogy az értéknövelő tevékenységéből kifolyólag az ő majdani tulajdonrésze a vállalkozásban részt nem vevő testvéreinél nagyobb legyen. Harmadrészt meg kell állapodni a családtagok vállalkozásban való munkavállalásának, illetve a vállalkozás jövedelmeiből való részesedésének feltételeiről.

◀ KÉRDÉSEK

- Tegyen javaslatot a családi vállalkozás kormányzási struktúrájára, amely garantálja a hosszú távú stabil működést, szem előtt tartva az örökösökkel szembeni igazságosság és a vállalkozás vezetőivel szembeni méltányosság elveit?
- Gyűjtse össze, hogy 2019-ben milyen kihívások álltak a cégcsoport előtt! A vállalkozás vezetői hogyan birkózhatnak meg ezekkel? Milyen megfontolások alapján milyen intézkedéseket javasolna?

◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- 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 családívallalat-kormányzásának specialitásai. Vezetéstudomány, 51(12), 45–59. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.12.04>
- Csákné Filep, J., Kása, R., & Radácsi, L. (2018). Családívallalat-kormányzás – a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. Vezetéstudomány, 49(9), 46–56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>
- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring 'Socio-emotional Wealth' (SEW) in Family Business Succession. Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies, 4(1), 53–67. <https://doi.org/10.1177/2393957517749708>

⁶ Forrás: Schiller Gáborral 2021 január 13-án készített interjú.

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. Bőven 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 családuk 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 termékpalalettájukat, 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/>

JÁSDI PINCE: VISSZA A JÖVŐBE. STRATÉGIAI KIHÍVÁSOK EGY MAGYARORSZÁGI CSALÁDI BORÁSZATBAN.

Vajdovich Nóra – Babos Krisztina

Vajdovich Nóra – Budapesti Gazdasági Egyetem, Vállalkozás- és
Gazdálkodástudományi Doktori iskola, vajdovich.nora.10@unibge.hu

Babos Krisztina, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, KVIK Gazdasági
Szaknyelvek Tanszék, babos.krisztina@uni-bge.hu

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7_8

◀ BEVEZETÉS

*„a hosszabb távon családon belül
fenntartható vállalkozást
csak egy ideára lehet építeni”
(Jásdi István)*

Attila, a Jásdi pincészet új tulajdonosa és borásza, mélyen elmerült gondolataiban, miközben a selymes bort kóstolgatta. Szüleitől örökölte a vállalkozást és bár a pincészet számos díjat nyert és a kritikusok is elismerően szóltak róla, Attila úgy érezte, hogy a kiválósághoz vezető út sosem ér véget. A bor minőségének folyamatos javítása volt a célja, azonban úgy vélte, egyszerre csak egy jelentősebb projektbe tud belefogni.

Három lehetséges projekt körvonalazódott a fejében, mindegyik egy-egy különálló kihívást jelentett. Az első a bor érlelési folyamatának tökéletesítése volt, pontosabban egy módszer kifejlesztése az oxidáció megakadályozására a tölgyfahordókban. A második projekt a borok színének mélyítése körül forgott, míg a harmadik a legideálisabb arány megtalálására irányult a teljes szőlőfürtök, szárok és szemek között a

prézelés során. Mindegyik vállalkozás jelentős idő és pénzráfordítást igényelt és alapjaiban változtatta volna meg a borászat meglévő gyakorlatait.

Attila agyában egyre nagyobb lett a zűrzavar, ahogy igyekezett mérlegelni az egyes projektek előnyeit és hátrányait. Nem tudta eldönteni, melyik lenne a legfontosabb és legsürgősebb, melyik növelné leginkább borai minőségét, melyik találná meg leginkább az ügyfelek tetszését, vagy melyik bizonyulna legköltséghatékonyabbnak. Még abban sem volt biztos, milyen szempontok szerint kellene választania.

Az idő azonban sürgetett. A szüret kezdete csupán néhány nap múlva volt. Attila tudta, hogy döntést kell hoznia és nem engedheti meg magának a luxust, hogy tovább halogassa ezt a lépést. Ebben a kritikus pillanatban, amikor a pincészet jövője a tét, Attila rájött, hogy a döntés nem csupán a bor minőségének javításáról szól. Egy szélesebb perspektívát kellett figyelembe vennie, amely magában foglalta a hosszú távú fejlesztési lehetőségeket, a jövőbeli irányok meghatározását, az innovációs stratégiákat és a fenntartható fejlődést. Ezen felismerések fényében Attila úgy érezte, hogy készen áll a vállalkozás jövőjének formálására, figyelembe véve a családi hagyományokat és az újítás szellemét egyaránt.

Elsőként Attilának meg kell vizsgálnia, milyen újításokra van szükség a minőség javításához, ami párhuzamba állítható a bor oxidációjának megelőzésére irányuló erőfeszítésekkel. Ez nemcsak a termék minőségének megőrzését célozza, hanem hosszú távon is biztosítja a pincészet sikerét. A második kihívás a nemzetközi piacok felé nyitás vizsgálata, ami hasonlítható a bor színének elmélyítése irányuló projekt céljához: mind a kettő a termékpiac bővítését és a vásárlói bázis növelését szolgálja. A harmadik terület, amelyen Attilának mérlegelnie kell, a vállalkozás diverzifikációja, vagyis más üzletágak bevonásának előnyei és kockázatai. Ez összhangban van azzal a dilemmával, amellyel a borász szembesült a teljes fürtök, száraz és szőlőszemek optimális keverékének meghatározásában: a meglévő gyakorlatok felülvizsgálata és esetleges megújítása, hogy megfeleljen a jelenlegi piaci és technológiai környezet kihívásainak.

Miközben a lehetőségeket latolgatta, Attila tisztában volt azzal, hogy döntései nem csupán a bor minőségére és a gazdasági haszonra gyakorolnak hatást, hanem a pincészet hosszú távú jövőjét is alakítják.

◀ CÉGTÖRTÉNET

A Jásdi pincészet, mely a Balaton-felvidék szívében, Csopakon található, egy integrált üzleti modellel működő borászat, amely a szőlőtermesztéstől a bor készítésén át a disztribúcióig látja el a borászat minden aspektusát. Három ember összehangolt együttműködése határozza meg a borászat sikerét: Jásdi István, aki a hosszú távú stratégiát és célokat állítja fel, felesége Mari, aki a pénzügyi oldalát vezeti a családi vállalkozásnak és minden döntési folyamatban részt vesz, valamint Molnár Szabolcs, aki a napi borászati feladatokat látja el és aki az idők folyamán kulcsfigurává vált a birtokon. A család közös döntése alapján, egyik

fiúk, Attila, aki jelenleg Budapesten ügyvédként praktizál, fokozatosan veszi át a pince irányítását, amely jelentős változásokat hozhat a cég életében. Attila tervezi családjával a Balatonhoz költözést és már most is aktívan részt vesz a családi vállalkozás ügyeiben.

1997-ben Jásdi István és felesége, úgy döntöttek, hogy kilépnek a versenyszférából, eladták részvényeiket. „nem volt semmi dolgom, de volt egy csomó pénzem” (J.I.) Egy váratlan ingatlan hirdetésre bukkantak, amely egy elhagyatott balatoni pincét kínált eladásra Csopakon. Eredetileg semmilyen szándékuk nem volt pince vásárlásra, se a csopaki költözésre, de kíváncsiságuk és bőséges szabadidejük arra ösztönözte őket, hogy személyesen is megnézzék az ingatlant. Az első látogatás után gyorsan, alig fél órával később döntöttek a vásárlás mellett. A területen akkoriban csipkebogyó és egyéb növényzet uralkodott a szőlőültetvények helyén és a pince fölötti épület romos állapotban volt⁷.

Kezdetben csupán 2-3 hektárral indultak és nem saját termesztésű, hanem vásárolt szőlőből dolgoztak. Az újraélesztett borászat és a körülötte lévő területek lassan formát öltöttek és az első év végére már 10-12 ezer palack bort termeltek három különböző fajtából, amelyek közül kettő díjat nyert egy nemzetközi versenyen. Ez a siker megerősített őket abban, hogy fenntartható, hosszú távon családon belül működtethető vállalkozást építsenek ki. A kezdeti sikerek után a vállalkozás évről évre növekedni tudott.

Az első néhány év főleg arra ment el, hogy kiderítsék, mely szőlőfajtákkal érdemes foglalkozni, hangsúlyozva, hogy egyes döntések hosszú távú következményekkel bírnak a borászatban.

Jásdi István és családja a kezdeti lépésektől folyamatosan gyarapították tudásukat és birtokukat, mely végül 17 hektárra bővült. Ekkorra már tisztában voltak azzal, hogy melyik terület mire képes és hogy Csopak, valamint a birtokon belüli különböző dűlők hogyan illeszkednek a Balaton borászati térképébe. „bizonyos méret alatt az ember, nem versenyezhet az egész világgal. Arra kellett rájönni, hogy ha nem tudunk saját karaktert adni a dolgainknak, akkor egy Csopaki Chardonnay nem fog versenyezni egy 5000 hektáron termelt ausztrál Chardonnay-val, vagy egy kaliforniaival. Sokkal többet ér a csopaki karakter vagy az adott dűlőnek a karaktere, mint amennyit a borászati feldolgozás maga. Nem az ember adja az önálló karaktert, mert azok kétszáz év alatt azért eléggé rendesen forognak, hanem a közös valamit, a termőhelynek kell hozzáadni.” (J.I.)

Az első évtizedben szerzett tapasztalataik alapján több jó döntést hoztak, mint például az olaszrizling kiválasztása fő szőlőfajtának, a kékfrankos bevezetése, ha vörösbort is szeretnének készíteni és a furmint kipróbálása. Jásdi István elmondása szerint a furmint egy hagyományos, balatoni termőterülethez hoz is kötődő szőlőfajta (régiben sziget), amit ők ötven év kihagyás után ültettek újra. Mára ez a fajta is kiváló borokat ad, amelyek büszkeségévé váltak a birtoknak. A birtok mérete és a választott borok típusa nem

⁷ A 19. sz-ban Ranolder János veszprémi püspök tette híressé a csopaki borokat, amelyet később Jásdi István és felesége frissítettek fel és vittek tovább. A család nem csak a borászati hagyományokat vette át, hanem magát a hely szellemiségét is „felújította”. Az eredeti állapotokra visszaállított épületek 2000-ben a „Balaton-felvidék Legszebb Pincéje” címet is elnyerték.

véletlen: minden döntés mögött mélyreható gondolkodás és a régió, valamint a családi hagyományok tisztelete áll. „Oka volt annak, hogy ez a pince ekkorára épült, hogy ide épült, oka volt annak, hogy milyen borokkal foglalkoztak”. (J. I.)

Jásdi István kialakította a Csupaki Kódexet is, amely egy szigorú szabályrendszerrel alátámasztott kezdeményezés, amelynek célja a csupaki szőlő és borkultúra minőségének és jó hírnevének megőrzése. A Kódex olyan alapelveket és gyakorlati irányelveket fogalmaz meg, amelyek az egész folyamatot a szőlő eredetétől a bor előállításáig és érleléséig szabályozzák.

A Csupaki Kódex megalkotásában is tükröződik Jásdi István sokoldalú személyisége. Egy ember, aki képes volt radikálisan változtatni életén és karrierjén, másrészt pedig olyan szakember, aki mélyen elkötelezett egy kisebb közösség és annak hagyományai iránt. Jásdi István sikeresen elérte, hogy a Balaton-törvény tartalmazzon egy rendelkezést miszerint, ha valaki építkezni szeretne a Balaton környékén, akkor legalább két hektárnyi szőlőt is birtokolnia kell. Ennek az intézkedésnek köszönhetően, a régió természeti értékei jobban védettek, a helyi körülmények nem romlanak tovább.

A családi borászat elismerése nemzetközi szinten is megvalósult, amikor Istvánt az Európai Családi Borászatok Szövetségének magyar képviselőjévé választották. Ez a szerep lehetőséget adott neki, hogy más családi vállalkozásokkal is kapcsolatba lépjen, megosztva tudását és tapasztalatait, miközben tanul mások sikereiből és kihívásaiból. „elküldtek, hogy legyek én az Európai Családi Borászatok Szövetségében magyar képviselő. Az ember megérti azt, hogy egy ilyen családi vállalkozást vagy egy nyugat-európai folyamatosan működő folyamatosságban működő kommunizmus nélküli vállalkozás, mitől tud többet. És akkor az ember rájön arra, hogy a világpiacon a nagyságrendet is meghatározta”. (J. I.)

A vállalkozásban dolgozó kollégák Attila generációjához tartoznak. Ez azt jelenti, hogy a cég szakmai folytonossága biztosított. Ez hatalmas érték a vállalkozás számára, mert míg a szakmai tudás megtanulható – az Édesapa szerint – a tágabb perspektíva és ismeretek pótolhatatlanok. Attila már most olyan ismeretekkel rendelkezik a jogi környezet és piaci ismeretek terén, amelyek rendkívül fontosak a vállalkozás jövője szempontjából.

A folytonosság és a tudás átadása kulcsfontosságú a borászatban. Ez különösen igaz Magyarországon, ahol sok esetben minden generáció újra kell kezdeni mindent a nulláról. Jásdi István célja, hogy ezt elkerülje és ezzel megalapozza a jövő generáció sikerét. „Magyarországon ezt azt jelenti, hogy 40-50 évente mindent elölről kell kezdeni, úgyhogy egy családi gazdálkodást vállalkozásnál ezt jó, hogyha visszamenőleg is tudjuk. Ne kelljen újraindítani negyven- negyvenöt év múlva. Ez cél.” István a birtok történetéről írt könyvei során tovább mélyítette ismereteit, régi térképek és birtoklapok tanulmányozása révén rájött sok, korábban ismeretlen összefüggésre. E felismerések arra sarkallták, hogy a családi vállalkozás ne csak iparszerűen működjön, hanem lelket is kapjon, ami átadható a következő generációnak. „az érték a legfontosabb, mert a szakmaiságot meg tudja tanulni” (J.I.). A Jásdi család esetében sokat elárul Jásdi István és felesége hozzáállása kultúrához és

a hagyományokhoz. Az évente megrendezésre kerülő kulturális események nem csupán a vállalkozás és a közösség számára fontosak, de lehetőséget teremtnek az értékek és a kultúra továbbadására a fiatalabb generációnak. Az, hogy eddig István hívta művészbarátait (Haumann Péter és Trokán Péter) és a következő évben már Attila veszi át ezt a szerepet és hívja a fiatalabb generációs művészeket, vagyis a művészek gyerekeit (ifj. Haumann Péter és Trokán Anna), szépen illusztrálja azt a kontinuitást és örökség átadást, amit a család fontosnak tart. „A szellemiséget akarjuk folytatni meg átadni. Ez most egy lépcsőfok, amit meg kell lépünk, mert ezt a Marival ketten mi tudtuk, Attila meg a Réka még nem tudja.”

„Irtózom a formális szervezetektől” – mondja Jásdi István. Istvánnak olyan munkakörnyezet kialakítása a célja, ahol az emberi kapcsolatok és együttműködések állnak a középpontban, nem pedig az autokratikus vagy szigorú hierarchiák. Ez azt jelenti, hogy a lojalitás és a személyes kapcsolatok nagyon fontosak számára, amit az is megerősít, hogy ugyanazokkal az emberekkel dolgozik a kezdetek óta. A vállalkozás filozófiájában a rugalmasság, és az emberi tényezők nagyon fontosak. Ezek segítenek abban, hogy a csapat tagjai jobban érzik magukat a munkahelyükön és ezáltal több odaadással és szenvedéllyel is végezzék a munkájukat. A Jásdi családi vállalkozás vezetési és szervezési megközelítése kiváló példája annak, hogyan lehet üzleti érdekeket és emberi értékeket egyensúlyban tartani: „szinte én vagyok itt a 10 évemmel a majdnem a legfiatalabb, aki itt dolgozik, van olyan, aki 16-17 éve itt dolgozik a birtokon, úgyhogy én ki merem azt jelenteni, hogy úgy működünk, mint egy kis család. Kölcsönös a megbecsülés minden szinten. Ez fontos. És ezért nem csinálhatnánk másképp, mint hogyha úgy gondolnánk, hogy egy kicsit a miénk is lenne”. (G. B.)

A Jásdi család borait három fő értékesítési csatornán keresztül kínálja: közvetlenül pincészetükből, internetes rendelés útján és nagykereskedelmi partnereken keresztül. A látogatók közvetlenül vásárolhatnak tőlük, amely értékes bevételi forrást teremt. A saját Borterasz arra is lehetőséget ad, hogy személyesen találkozzanak vásárlóikkal, így közvetlen visszajelzést kapva a boraikra. A pincészetből történő értékesítés főleg két vásárlócsoporthoz céloz: azokat a borszeretőket, akik szeretik felfedezni a borvidékeket és közvetlenül szeretnek a termelőktől vásárolni, valamint a turistákat, akik a térségben töltött idő alatt spontán döntésből látogatnak működő pincészetet és kóstolják meg a borokat. Az internetes rendelésen keresztül történő vásárlók többsége rendszeresen visszatérő vásárló, aki kartonra (6-12 palack) rendel borokat. Ezek a vásárlók gyakran már korábban jártak a pincészetnél, vagy valamelyik étteremben megízlelték a borokat és rendszeresen rendelnek.

A nagykereskedőkkel való együttműködés alapvető eleme a borászat üzleti modelljének. Ők biztosítják a borok kiskereskedők és éttermek számára történő széleskörű elérhetőséget. Olyan borokat keresnek, amelyek stabilan és gyorsan kelnek el, különös tekintettel az állandó kiváló minőségre, mérsékelt árszintre és széles körben kedvelt, könnyen azonosítható stílusra. Ide tartozik a nagyon kis tételű export értékesítés is.

◀ IPARÁGI KITEKINTÉS: CSALÁDI BORÁSZATOK

A családi borászatok jelentőségét nem lehet alábecsülni az iparágban, hiszen ők azok, akik őrzik és tovább viszik a régi borászati technikákat és a kultúrát. Ezek a vállalkozások generációról generációra szállnak, akárcsak a hozzájuk tartozó szőlőültetvények. A tulajdonosok személyes részvétele a termelésben magas szintű elkötelezettséget és minőség-ellenőrzést biztosít. A borászat jelentős tőkeigényes tevékenység, mind beruházási, mind működőtőke szempontjából.

Az üzleti tevékenység jelentős nem pénzügyi kockázatokkal is szembesül: mint mezőgazdasági ágazat, a szőlőtermelés ki van téve az időjárás változékonyságának. Tekintettel arra, hogy kiváló minőségű szőlő termelése csak korlátozott és specifikus időjárási körülmények között lehetséges, a szőlőtermesztés talán még nagyobb kockázatoknak vannak kitéve, mint a többi mezőgazdasági ágazat. A családi borászatoknak köszönhetően nemcsak minőségi és egyedi borok látnak napvilágot, hanem a helyi közösségek gazdasági életbe és értéket visznek. Ilyen vállalkozások hajlamosak gyorsabban reagálni a piaci változásokra és az új technológiákra, bár ezzel együtt pénzügyi és piaci kihívásokkal is szembe kell nézniük, különösen a kisebb működési költségvetésük miatt.

Magyarországon a borászat mélyen gyökerezik a kultúrában, nem csak hagyományokat őriz, hanem évszázadok óta fontos megélhetési forrás is sok család számára. A magyar borászat területi változatossága, termőhelyi sokfélesége kiemelkedő értéket képvisel.

A magyarországi családi borászatok a helyi terroir különlegességét és a hagyományos borászati technikákat ötvözve készítene minőségi borokat, ami megkülönbözteti őket a nagyobb termelőktől. A piaci helyzetet nehezíti a fogyasztói ízlés változása és a nemzetközi piacokra való nyitás igénye. A hazai családi borászatoknak nagyon fontos a márkaismeret építése, aminőségi borokkal való piaci pozicionálás és az egyedi történetek, amelyek megkülönböztetik őket a tömegpiaci termékektől. Emellett a borvidékek közötti együttműködés és a közös marketingtevékenységek, mint a borút programok és borfesztiválok szintén hozzájárulnak a láthatóság és ismertség növeléséhez.

A borvidékek és borászati vállalkozások infrastruktúrája azonban nem mindig ideális, ami kihívások elé állítja még azokat a vállalkozásokat is, amelyek hatékonyabban működnek. Ennek megfelelően a hazai borászatok és szőlőtermelők szembesülnek a szakemberhiány vagy a szervezett tudásmegosztás korlátaival. A stratégiai tervezés ritkasága és a rövid távú tervezési hozzáállás is jellemző. A borászatban rejlő minőség és annak forrásainak megfogalmazása és azonosítása kihívást jelent.

A borból nyert egyedi ízélmény több mint 500 aromatikusan aktív szerves vegyület összetett kölcsönhatásából származik, amely a szőlő génállományából ered és a növekedési, érési, erjedési, valamint érlelési szakaszok során fejlődik. Ez magyarázza, miért tudnak a borok – még azonos fajtájú, hasonlóan kezelt borok is – év, hordó és palack szerint eltérő ízkompozíciókat kifejleszteni. Az ízlelési élményt elsősorban az illatok adják,

amelyek széles körű érzékszervi és érzelmi reakciókat válthatnak ki. A bor fogyasztása így nem csupán fizikai, hanem személyes tapasztalatok, kulturális hátterek és identitástudat összjátékán alapuló művészet is.

A termékportfólió diverzifikációja – új szőlőfajták bevezetése, különböző borstílusok, vagy akár más alkoholos italok gyártása – segíthet a családi borászatoknak abban, hogy szélesítsék piaci jelenlétüket és csökkentsék függőségüket egyetlen terméktípustól. A borászatok számára a diverzifikáció nem csupán a termékportfólió bővítését jelentheti, számos más stratégia is rendelkezésre áll a növekedés és a kockázatok csökkentése érdekében. Az értéklánc különböző szintjein való bővítés, például a szőlőtermesztéstől kezdve a borászaton át az értékesítésig és disztribúcióig lehetőséget biztosít. A borokhoz kapcsolódó, de mégis új termékkategóriák, mint például (szőlőalapú) élelmiszerek bevezetésével szélesíthetik piaci jelenlétüket. A diverzifikáció egy másik formája a borászat turizmus és oktatás területére való kiterjesztése. A borturizmusba való befektetéssel, mint például tematikus borászati túrák, kóstolók, vagy akár művészeti és kulturális események szervezésével, nemcsak új bevételi forrásokat teremthetnek, hanem a márkát is erősíthetik. Az oktatási programok kínálata, amelyek a bor szerelmeseit és szakmabelieket célozzák, szintén hozzájárulhatnak a borászat hírnevének növeléséhez és a hosszú távú elköteleződéshez.

Mindezek mellett a borászatok felfedezhetnek teljesen új tevékenységi köröket, például a vendéglátásba vagy turizmusba való diverzifikáció, melyek nem közvetlenül kapcsolódnak a borászathoz, de mégis kihasználhatják a meglévő infrastruktúrát és márkaimázst. Ez a fajta diverzifikáció nemcsak az üzleti kockázatokat oszthatja meg és csökkentheti azt, hanem új szolgáltatásokat is kínálhat a fogyasztóknak.

A nemzetközi piacra történő belépés lehetőséget biztosít a hazai családi borászatok számára, hogy bemutassák a terroir kiemelt értékeit. A nemzetközi terjeszkedés azonban alapos piackutatást és megfontolt stratégiát igényel, figyelembe véve a különböző piacok ízlését és kulturális preferenciáit. Az exportálási hajlandóságot befolyásoló tényezők három fő kategóriába sorolhatóak (lásd melléklet). Ezek a kategóriák a vállalat sajátosságaira és a vezető objektív vagy szubjektív tényezőre vonatkoznak attól függően, hogy a döntéshozó személyes és kulturális, vagy viselkedési és attitűdbeli jellemzőiről van szó (Galati et al, 2014).

◀ PROBLÉMAFELVETÉS

Attila, a Jásdi Pincészet új vezetője fontos döntési helyzetben találja magát, amely az üzleti stratégiai projektek és a személyes élet nagy változásainak egyensúlyozását követeli meg tőle. Az általa azonosított három projekt – a minőségfókuszú termékfejlesztés, a nemzetközi piacra lépés vagy diverzifikáció - mind alapvetően befolyásolja pincészet jövőjét és piaci pozícióját. Ezek a projektek nemcsak jelentős befektetést igényelnek, hanem a családi vállalkozás hagyományainak megőrzésével is összefüggenek, miközben az innováció felé

is nyitnak. Attila tehát az üzleti döntéseit nem izoláltan, hanem a családi élet nagyobb kontextusában kell, hogy meghozza. Attilának minden opció elemzésekor felül kell vizsgálnia a rendelkezésre álló erőforrásokat, mérlegelve a különböző projektek igényeit.

JAVASOLT FEJLESZTÉSI PROJEKTEK

1. projekt	minőségfókuszú termékfejlesztés
2. projekt	a nemzetközi piacok felé nyitás
3. projekt	diverzifikáció

A Jásdi Pincészet előtt álló lehetőségek és kihívások kezelése Attila számára nem csak az üzleti innovációról szól, hanem arról is, hogy miként integrálja ezeket a család életének változásaiba. A siker kulcsa abban rejlik, hogy hogyan egyensúlyozza a stratégiai célokat a családi élet átalakulásával, miközben fenntartja a pincészet hosszú távú jövőképét és értékeit.

◀ KÉRDÉSEK

- Váolja fel, hogy a három projekt ötlenek milyen céljai és milyen erőforrás igénye van! Ezek hogyan befolyásolják a cég bemutatott működését? Mely projektet és miért javasolná megvalósítani?
- A Jásdi pincészet jelenleg egy mikroállalkozás. Milyen növekedési lehetőségeket lát a cég előtt? A megfogalmazott projektek hogyan tudnak hozzájárulni a pincészet növekedéséhez?

◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- Black, R. E., & Ulin, R. C. (Eds.). (2013). Wine and culture: Vineyard to glass. Bloomsbury.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8>
- 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
- Davis, J. (2014). Családi fenntarthatóság. John Davis website. <https://www.johndavis.com/family-sustainability>
- Galati, A., Crescimanno, M., Rossi, M., Farruggia, D., & Tinervia, S. (2014). The determinants affecting the internationalization of the Italian SMEs producing sparkling wines: An empirical study on the RBV of the firms. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 6(2), 100–118. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2014.066463>
- Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business.

Harvard Business School Press.

- Masset, P., & Weisskopf, J.-P. (2024). From risk to reward: The strategic advantages of diversifying grape varieties. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2023-0801>
- Pacheco, L. M. (2017). Internationalization vs family ownership and management: The case of Portuguese wine firms. *International Journal of Wine Business Research*, 29(2), 195–209. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-10-2016-0034>
- Rauhut Kompaniets, O. (2022). Sustainable competitive advantages for a nascent wine country: An example from southern Sweden. *Competitiveness Review*, 32(3), 376–390. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2021-0063>
- Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh, Sz., & Németh, K. (2022). From here to eternity: An empirical analysis of the goal system of family wineries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 155–179. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100410>
- Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *British Food Journal*, 118(8), 1883–1897. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0192>
- <https://www.jasdipince.hu>

◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

ADATOK

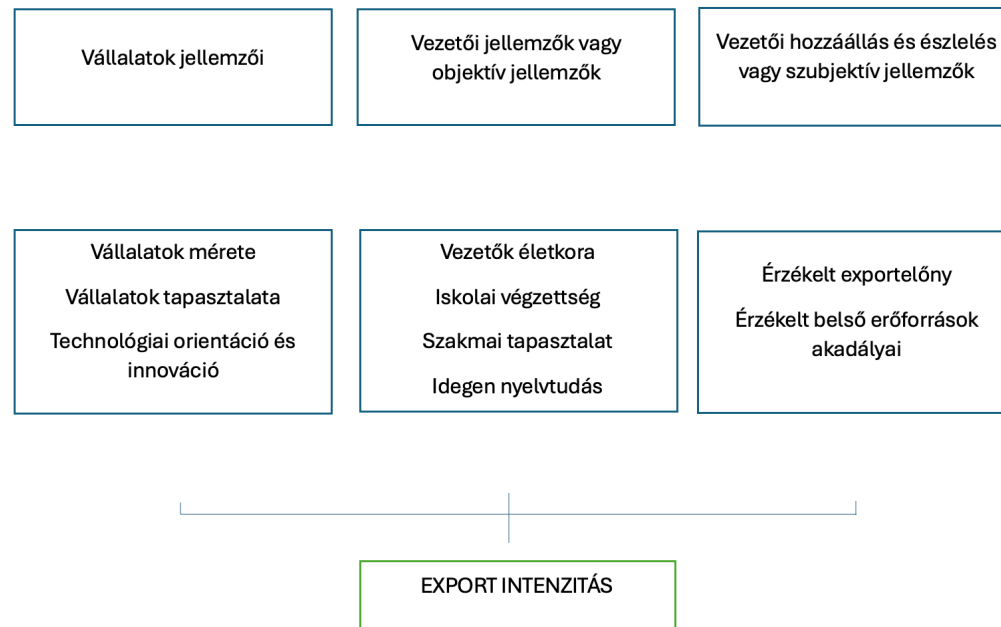
Családi cégcsoport	Tevékenység
1) Jásdi Pince Csopak Borászati Kft.	Szőlőbor termelése, ital-kiskereskedelem
	Tevékenység kezdete: 1998
	Alakulás dátuma 1991
	Létszám: 6
2) Jásdi István e.v.	Mezőgazdasági vállalkozás

Honlap: www.jasdipince.hu (forrás: <https://www.e-cegjegyzek.hu/>)

JÁSDI PINCE CSOPAK BORÁSZATI KFT. TULAJDONOSAI

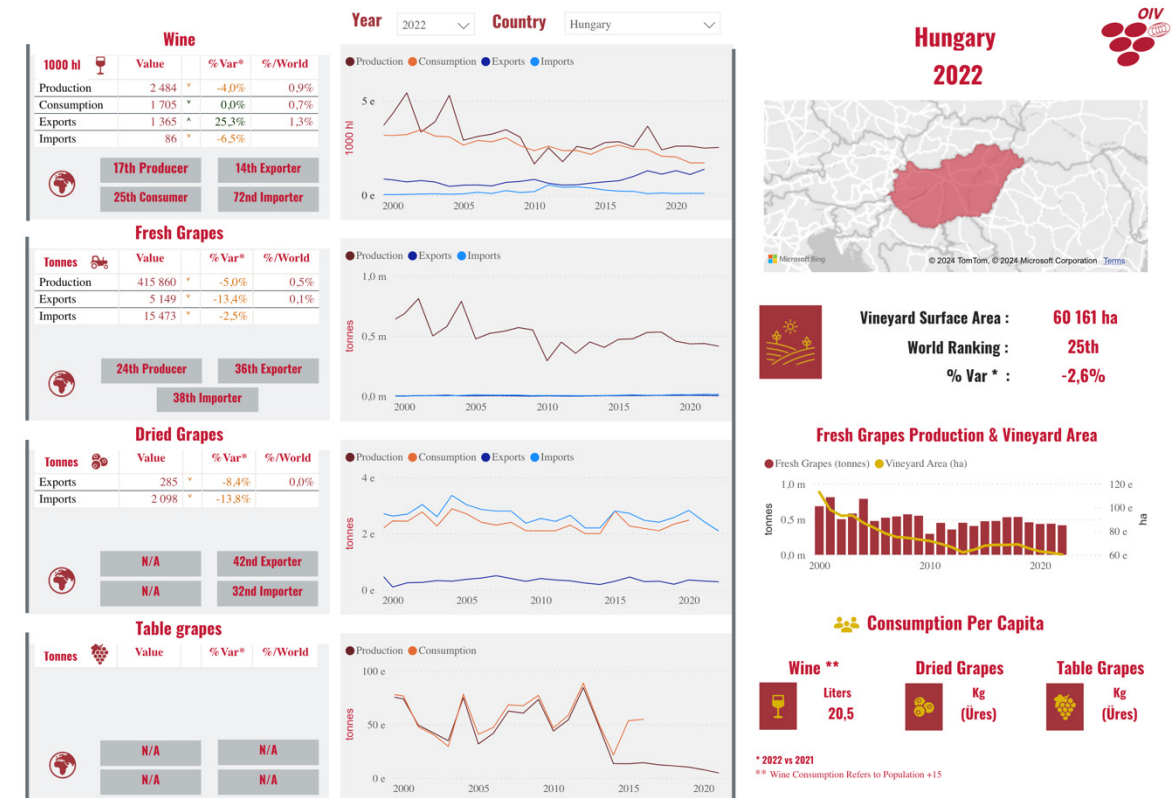
Tulajdonos	Tulajdoni hányad
Jásdi Istvánné	20%
Jásdi István	20%
Jásdi Zoltán Péter	20%
dr. Jásdi Attila István	20%
Molnár Szabolcs	10%

A DÖNTÉSHOZÓ SZEMÉLYES ÉS KULTURÁLIS, VAGY VISELKEDÉSI ÉS ATTITÚDBELI TULAJDONSÁGAI



Forrás: Galati et al. p. 105

OIV COUNTRY STATISTICS 2022, HUNGARY



Forrás: OIV (<https://www.oiv.int/what-we-do/country-report?oiv>)

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 úgyszem 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 megjelenni, 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 önállósnának 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.

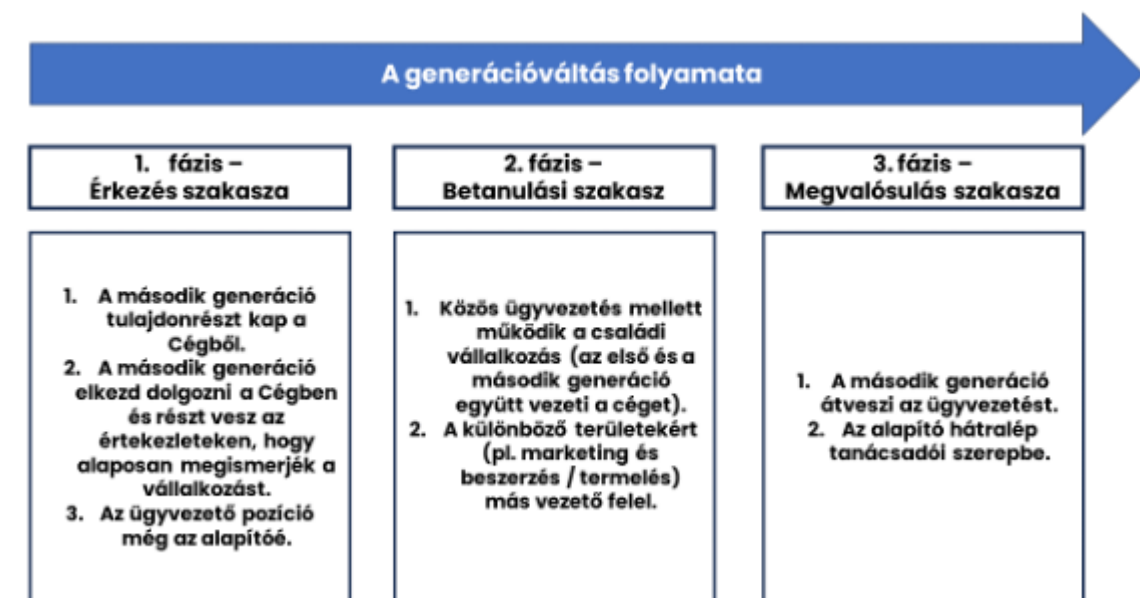
A cég átvételéről azonban még ekkor sem beszéltek. Idősebb Péter úgy vélte, hogy majd akkor térnek vissza a kérdésre, hogy elkötelezik-e magukat a családi vállalkozásban, ha befejezték az egyetemet.

◀ 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-beleszólt” 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 megküzdni 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., & Kárpáti 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>

GENERÁCIÓVÁLTÁSON ÁTÍVELŐ HATÉKONY EMBERI ERŐFORRÁSMENEDZSMENT

Zsigmond-Heinczinger Száva

Zsigmond-Heinczinger Száva, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment és Vállalkozás Tanszék,
zsigmond.szava@uni-bge.hu

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7_10

◀ BEVEZETÉS

A dél-dunántúli régió egyik kisvárosában tevékenykedő Példa Kft. egy magyar, családi tulajdonban lévő, kiemelkedő technológiai háttérrel rendelkező és jelentős mérnöki szaktudásra építő, gépszerkezetek gyártásával, precíz megmunkálásával foglalkozó vállalkozás, amely elsődleges értékeinek tekinti a vevőorientált kapcsolati rendszert, a cégben felhalmozott know how-t és tapasztalatot, valamint a prototípus elkészítésétől a sorozatgyártásig terjedő flexibilis gyártást. A Példa Kft. két, egymástól 60 km-re fekvő kisvárosban is rendelkezik telephellyel. Ezen két helyszínen több, mint 15.000 négyzetméteren, közel 350 dolgozót foglalkoztatnak. A Példa Kft. portfóliójába tartozik továbbá két fővárosi illetőségű vállalkozás. Az egyik az alapító tulajdonos nagyobbik fia által vezetett, diverzifikált befektetési portfólióval rendelkezik, amely három szektorban – gépipar, ingatlan, és megújuló energia – tevékenykedik; míg utóbbi vidéken tanácsadói (üzletviteli és egyéb) tevékenységet.

A vállalkozásnál már lezajlott egy generációváltás, 2021-ben az ügyvezetés az alapító Példás Pál kisebbik fiának, Példás Patriknak a kezébe került. Az alapító édesapa a mindennapi üzlettől ugyan már visszavonult, azonban látogatóként és fia tanácsadójaként továbbra is aktívan részt vesz a vállalkozás életében. Ezt támasztja alá, hogy habár a többségi tulajdonos a generációváltást követően a jelenlegi ügyvezető Péter lett, azonban az alapító édesapa, valamint hitvese Patrícia, egyaránt 17,5%-os tulajdoni hányaddal bír, így a vállalkozást érintő legfontosabb kérdésekben továbbra is (a fennmaradó 32% az idősebb fiú, Pongrác tulajdona) bevonódik az alapító.

Az elmúlt években – 2021 és 2023 között – két jelentős kihívással szembesült a Példa Kft.: egyrészt (1) az iparágon belül megfigyelhető fluktuáció – a munkabérek folyamatos rendezése és a munkafeltételek folyamatos figyelése és fejlesztése mellett is – a vállalkozás számára is fejtörést okoz, ugyanakkor (2) az ukrán-orosz konfliktus, az ennek következtében megfigyelhető akadozó hozzájárulás az alapanyaghoz, a megnövekedett alapanyag-, és energiaárak is folyamatos kihívások, fejlesztési szükségessé elé állítják a vállalkozást. Ebben a helyzetben kérdés, hogy az ügyvezetést átvevő fiatal vezető hogyan és milyen döntéseket hozhat a jövedelmezőség és a munkaerőmegtartás érdekében.

◀ A CÉG TÖRTÉNETE

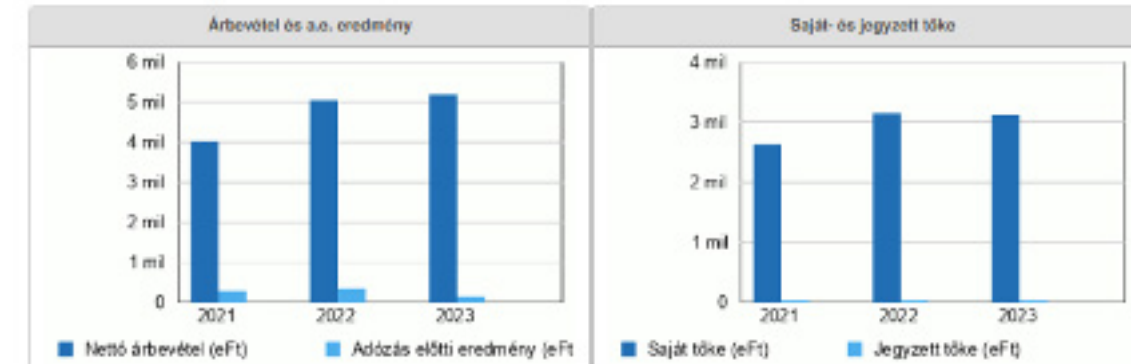
A többgyermekes, szerény körülmények között élő családból származó Példa Pál mindig is műszaki beállítottságú embernek tartotta magát, így szívesen jelentkezett édesapja nyomására gépészeti szakközépiskolába 1965-ben. Kezdetben egy helyi üzemben dolgozott fejlesztési területen, ahol negyven mérnök munkáját irányította és a forgácsoló üzemet vezette. Esztergályosként úgy érezte, még többet alkothat. Ebben az időben váltak egyre népszerűbbé a gazdasági munkaközösségek a maguk egy műszakos munkavégzésével, ami munkavállalóknak arra adott lehetőséget, hogy második műszakban, kedvezőbb bérért és ezáltal nagyobb motivációval dolgozzanak. A délelőtti műszakok teljesítménye így visszaesett, amelynek eredményeképpen egymást követte a termelőberendezések értékesítése. Maga Példa Pál is vásárolt így egy esztergályosgépet, amelyet másodállásban, délutánonként kívánt használni, ezzel megalapozva a későbbi Példa Kft.-t.

Első önálló megrendelését – egy különleges alakú, nehezen megmunkálható horgászati eszközt – a nyolcvanas évek elején kapta, amelynek elkészítését megfelelő kihívásnak találta. A megrendelő elégedett volt a munkával, így Pál megkezdte vállalkozói tevékenységét. A megrendelések száma ezek után folyamatosan emelkedett, a főállás mellett már nem győzte a munkát és termelőkapacitása is kevésnek bizonyult, így gépparkot bővített, felmondott és belevágott saját vállalkozásába. Ezt követően folyamatosan építette ki partnerhálózatát, kezdetben otthon dolgozott, majd megvásárolta a mostani második számú telephely elődjét, egy gépgyárat. A termelőkapacitások további bővítésére 2007-ben került sor, amikor egy partnerség miatt az üzemek egyesítésére került sor és egy új, nagyobb felvevőpiaccal, valamint több munkaerővel rendelkező városra esett a választás a lokáció keresésekor. Ezt követően a növekedési folyamat során számos nemzetközi elismervényt és tanúsítványt szereztek.

Azóta a Példa Kft. töretlen növekedésnek örvend. Az értékesítés nettó árbevétele 2020-ban közel 4 Mrd Ft, 2021-ben 11 Mrd Ft, 2022-ben 12,5 Mrd Ft, míg 2023-ban 13,5 Mrd Ft volt. Az adózás előtti eredmény szempontjából 2021 és 2022 voltak a legeredményesebb évek (több, mint 600 ill. 750 mFt-os eredménnyel), amely nőtt a 2020-as eredményhez (135 mFt) képest, azonban némi visszaesést mutatott 2023-ban (330 mFt) – Ld. 1. számú ábra. A likviditási ráta és a nettó forgótőke aránya növekszik, azonban az árbevétel-arányos eredmény, az eszközjöveldelmezőség és a vagyonarányos eredmény is csökken.

A fluktuációt folyamatosan alacsony szinten tudják tartani – 2-5 % között mozog –, az alkalmazotti létszám is közel állandó (225 és 235 fő között mozog).

1. számú ábra – Az értékesítés nettó árbevételének, az adózás előtti eredménynek és a sajáttőke arányának változása



A vállalkozás célja a jelen kor technikai-technológiai kívánságaira reflektáló, a környezetbarát megújuló energia szektor térhódításához hozzájárulni képes, magas innovációs potenciált biztosító, bottom-up elven működő, termékfejlesztésen és termékértékesítésen keresztül a régióban betöltött gazdasági és társadalmi szerep erősítése, amely egyben a vállalkozás mozgatója és motorja is. Elsődleges profilja a megújuló-, valamint tradicionális energiaszektor, de beszállító az anyagmozgatási és hajtástechnikai ágazatoknak is. Fő termék kategóriák közé tartoznak a különböző gépházak, csapágycsuklók és tartozékai, valamint az útépités és csatornakészítés során föld alatti munkákhoz szükséges üregképző berendezések szerkezeti alkatrészei. A cégre jellemző, hogy éves szinten a legyártott termékek majdnem teljes egészét - 90% felett – Nyugat-Európa országaiba exportálja.

◀ A CSALÁD RÉSZVÉTELE A VÁLLALKOZÁSBAN ÉS A GENERÁCIÓVÁLTÁS

Az alapító tulajdonos a kétezres évek elejétől folyamatosan figyelemmel követte a trendeket és történéseket a családi vállalkozások utódlása kapcsán. A dilemma, hogy kinek és mikor adja át a vállalkozást éveken át foglalkoztatta, azonban 2015-ben kezdte érezni a nyomást, hogy elérve a nyugdíjkorhatárt, lépnie kell. Azt azonban szem előtt tartotta, hogy háttérbe vonulásával ne okozzon gazdasági tragédiát és továbbra is működőképes maradjon a Példa Kft. Mivel tisztában volt vele, hogy a generációváltó vállalkozások esetén háromból kettő csődbe megy, még jóval – hét évvel – nyugdíjba vonulása előtt felosztotta a tulajdont. Emellett az utód(ok) kiválasztásánál azt az egyszerű és praktikus alapelvet tartotta szem előtt, hogy 'mindenki azt csinálja, amit szeret, amit igazán szeret', ennek következtében alakult ki a tulajdonrész kiosztás, vitte tovább Pongrác, az idősebbik testvér saját vállalkozását és Patrik a Példa Kft. ügyvezető igazgatója lett.

Az átadás-átvétel zökkenőmentesen történt, mivel az előd és utód jó apa-fia kapcsolatot ápoltak, Pál jól érezte mikor, mennyit és hogyan kell segítenie fiának, így a generációváltás is organikusan történt. A siker kulcsának a töretlen bizalmat tartják, valamint azt, hogy sosem volt az alapító tulajdonos elfogult fiaival, végig kellett járniuk a ranglétrát, meg kellett tapasztalniuk a különböző területek és munkakörök nehézségeit, valamint tapasztalatot kellett szerezniük más területekre és külföldön is, így széleskörű iparági ismeretekre tettek szert és megismerték más szervezetek működését is. Az utód, Patrik szerint a sikeres átadás kulcsának tekinthető és egyfajta jótanácsként fogalmazható meg családi vállalkozások várományosai számára, hogy fontos a vállalkozás sorsának figyelemmel kísérése, követése és az öröklendő szervezettel való együttélés, annak munkájában való aktív szerepvállalás, a külső tapasztalatszerzés, valamint annak korai tisztázása, ki, milyen szerepet tud és akar vállalni a generációváltást követően a vállalkozásban.

Az alapító nyugdíjba vonulásakor – amely egybeesett a 2016-ban végbement, a vállalkozás eddigi életében történt első generációváltással – is nem volt kérdés, hogy ki viszi tovább a vállalkozást, hiszen fiai nem szülői nyomásra, hanem önszántukból előbb nyári, diákmunkában, majd különböző területeken is dolgoztak a gyárban. 2024-ben az alapító fiai 45 és 37 évesek, így a második generációváltás még biztosan várat magára jó néhány évet. Az alapító tulajdonos úgy gondolja, ezidáig született fiú unokája, mivel egyáltalán nem műszaki beállítottságú, valószínűleg nem fog a későbbiekben sem szerepet vállalni. Mivel az idősebbik utód, Pongrác, megtalálta saját vállalkozásában számításait, így a 2016-ban végbement generációváltás után a család és a vállalkozás egyaránt a Patrikra számít még hosszú évekig, aki viszont megjegyezte, hogy el tudja képzelni, egy napon most óvodás-kisiskolás gyermekei, vagy az ő párjuk áll majd a Példa Kft. élén.

◀ A PÉLDA KFT. ÉS AZ IPARÁG BEMUTATÁSA

A Példa Kft. 1987 óta van jelen a megújuló és tradicionális energia szektor, az anyagmozgatás és hajtástechnika iparágakban. Az elmúlt közel negyven évben a vállalkozás mindenkori céljának tekintette a jelen kor technológiai-technikai kívánságaira való reflektáló, környezetbarát megújuló energiaszektor térhódításához hozzájárulni képes, magas innovációs potenciált biztosító termékfejlesztésen és értékesítésen keresztül a régióban betöltött gazdasági és társadalmi szerep erősítését.

A több, mint 30 éve a piacon lévő vállalkozás a dinamikus változó külső környezet nyújtotta kihívásoknak megfelelően, a megújulást, a fejlődést és az innovációt szem előtt tartva vált piacvezetővé szektorában Magyarországon, amelyhez a letisztult, évtizedek tapasztalatait felhasználó értékrend jelentősen hozzájárult. Ezek az értékek nemcsak vallottak, hanem a mindennapi működésben is alkalmazottak. Értékként került beazonosításra a Példa Kft. esetén a partnerségi viszony, a bizalom, a megbízhatóság és fenntarthatóság, valamint az ezeket biztosító folyamatos megújulási képesség, az innováció.

A sikeres működést támogatja a kialakított partneri kapcsolat, amely a kölcsönös bizalmon, az emberségen, a tisztességen és a munkavállalók irányában mutatott nyitottságon alapul. Ahogyan cégen belül fogalmazzuk a munkát az 'embernek lenni és embernek maradni' hozzáállással lehet elvégezni. Ennek része, hogy a felsővezetés is aktív kapcsolatot ápol a munkavállalókkal, azok szinte családtagként kezeli: többek között havi rendszerességű bottom-up kezdeményezés keretében egyfajta versenyt szerveznek az egyes egységek között, vizsgálva, mely területen történt relatíve a legnagyobb fejlődés és előrelépés, emellett ötletládát működtetnek, amely egyrészt hagyományosan motorja az innovációnak és termékfejlesztésnek, másrészt pedig béren felüli anyagi juttatást biztosít az innovációt elindító munkatársnak. Az ötletláda azért is fontos, mert visszatükrözi az elkötelezett tulajdonosi kör vállalkozáshoz és emberekhez való hozzáállását és viszonyát, és habár nem közvetlenül ezen kör fejleszti a terméket és piacot, de teret és kereteket mégis ők biztosítanak a munkavállalóknak, akiken keresztül kellően innovatív lehet és maradhat maga a vállalkozás is. Mivel a fizikai dolgozók saját területüket ismerik a legjobban, azt a munkahelyi (munkaterületi, szervezeti-, illetve gyártóegységi) sajátosságoknak megfelelően tudják fejleszteni, amely fejlesztés begyűrűzve a gyártási folyamatba, a vállalat egészére is kifejti hatását, ezzel egy spirálszerű, körkörös hatást megindítva. Nagyon jól működik ezen a területen az az alapvető emberi tulajdonság, hogy az adott feladatot a lehető legkevesebb energiafelhasználással legyünk képesek elvégezni, amely érdekében kiemelt erőfeszítéseket is képesek vagyunk megtenni, ezzel kódolva a folyamatos hatékonyságnövelést és innovációt.

Emellett a bizalom, amely mind a család vállalkozásban dolgozó tagjai irányába, mind pedig a munkavállalók irányában megfigyelhető, támogatja a diadikus (kétirányú), hatékony kommunikáció megvalósulását, valamint táptalajt biztosít a kísérletezésnek, az ötletelésnek, és a kreativitásnak, amely szintén (és egyben) kiindulópontja az ötödik értéknek, az innovációnak is, amelyhez magas szakmaiság tartozik. Mindezekhez hozzátartozik, hogy a cégbe 'beletett munka, maga is érték' és az korrekt módon kerül kezelésre. Ezt azért tartják fontosnak, mert a fluktuáció a szektoron – mint más, alkatrészgyártás területén tevékenykedő vállalkozás esetén is – belül magas, így a Példa Kft. számára is kihívás, hogy milyen munkabérek és feltételek tudnak dolgozóiknak biztosítani. Éppen ezért, a partneri viszony kialakításának fontos lépései közé tartozik az emberi erőforrásokba történő befektetés, a folyamatos képzések-, és fejlesztések is.

Ennek egyik alappillére, hogy a Példa Kft. igyekszik saját utánpótlását kinevelni, így duális, szakmai képzőpartnerként vesz részt az oktatásban. A cégnél maradó munkatársaknak a Példa Kft. méltó életpályamodellt kínál, egyrészt lehetőség van a szakmai ismeretek folyamatos fejlesztésére, másrészt a megszerzett tapasztalatokkal és kellő elkötelezettséggel rendelkező kollégáknak adott a ranglétrán való előrejutás is, továbbá rendszeres a lelkiismeretes munkát és lojalitást díjazó, úgynevezett Lojalitási Plakett átadása is a szervezetnél eltöltött minden ötödik munkaév után. A képzési program alapvetően centralizált, top-down elven működik a vállalkozás igényeihez igazodva, de bizonyos esetekben egyéni kezdeményezéseket is támogatnak. A hagyományos értelemben vett képzési területek közé tartoznak az adott munkaterülethez szükséges szakmai képzések, a nyelvoktatás, valamint a számítógépes

ismeretek is, továbbá a szemléletmódot befolyásoló egyéb képzések, mint a kommunikációs-, konfliktuskezelési, vagy problémamegoldó tréning, esetlegesen egyéni (vezetői) coaching folyamat.

A fejlesztések ugyanakkor nemcsak a humán területen érhetőek tetten, hanem a terméktervezés- és gyártás esetében is. Az elmúlt bő öt évben (a generációváltás követően, kb. 2018-2019-ben jelentkezett először) számtalan piaci változást élt meg és tapasztalt a Példa Kft. Általánosságban elmondható, hogy megfigyelhető egy nagyfokú piaci bizonytalanság a szektorban, a háború és egyéb gazdasági válságok kapcsán, de akár a COVID járvány tekintetében is, amihez társul a folyamatos emelkedés a nyersanyagárak terén, továbbá a gyártás átrendeződése is. Több, európai gyártóegység megszűnt, a nagyvolumenű gyártás a Távol-Keletre, de hazánktól lényegesen keletebbre tevődött át, így a Példa Kft. által gyártott egyedi, alacsony – 1-10 db – szériaszámú, nagy méretű, egyedi tervezésű és gyártású termékek egyedivé teszik a vállalkozást magát. Emellett felértékelődött a piaci trendek követése és a piackutatás fontossága is, amely a piaci versenytársaknál végzett benchmark tevékenységből, valamint a piaci mozgások hatásainak céges működésbe történő beinjektálásából, továbbá a fogyasztói igények felméréséből tevődik össze. Utóbbi terén megfigyelhető, hogy a kereslet is változott előtérbe kerültek a magas hozzáadott értékű – azaz egyedi – termékek. A megfigyelhető változások katalizátorként működnek, teret adva a termékinnovációnak, ugyanakkor folyamatos kihívás elé is állítják a vállalkozást.

◀ KIHÍVÁSOK

Mint az ügyvezető tulajdonos elmondta, ezen változások járultak hozzá – vagy azt is mondhatjuk, kényszerítették ki –, hogy a Példa Kft. nagykaliberű termékinnovációba kezdett: az inox – rozsdamentes acél egyik fajtája – termékek területén, amely új szegmenst jelent a vállalkozás számára: kicsit más, mint amit korábban gyártottak, mert más az anyag és ezáltal az anyagminőség is, más technológia, új, elkülönült gyártási részleg szükséges hozzá. Azonban nemcsak maga a termék más, de az előállítási folyamat is – pl. szükség van levegő-elszívásra is, valamint még meg nem lévő szakmai tudásra – így a gyártási folyamatban is szükség van előre lépésre. A inox termékek gyártásának területére történő belépés ugyanakkor erősíti a cég termékpalettáját, az új gépek beszerzése hozzáadott értékkel jelenik meg, mivel ezáltal nagyobb kapacitásban, szintén magasabb hozzáadott értékkel lesznek képesek gyártani, ezzel pedig kevésbé kiszolgáltatottá válnak a más vállalatok által a keleti nagyvállalatokkal kötött kooperációknak, másrészt több piacra, többfajta termékkel fognak tudni belépni.

Mivel ezen terület új, mind az értékesítést végzőknek, mind a munkaszervezőknek, mind a gyártásvezetőknek és termelési irányítóknak, a terméktervezőknek és mérnököknek, valamint a gyártást lebonyolító fizikai alkalmazottaknak is szükségük van új, még meg nem lévő ismeretekre, tudásuk bővítésére, így a kör be is zárul, hiszen ezen fizikai innováció a humán tőke fejlesztése nélkül nem valósulhat meg. A humán fejlesztés azonban a tökéletességre való törekvés és optimalizáció végett újabb technológiai innovációkat fog

indukálni, amelyek a termékpaletta szélesítését és mélyítését eredményezhetik, amik aztán újabb humán fejlesztési szükségletet indukálnak, ezzel is folytatva a folyamat sikerét. Az egyik pedig nem lehet sikeres a másik nélkül, így a Példa Kft. esetében elmondható, hogy a humán erőforrás fókuszban tartása és képzése, 'emberként kezelése' és az innováció kéz a kézben járnak.

Mindemellett, hasonlóan az iparág többi cégére, az elmúlt évek során egyértelműen megállapítható, hogy nemcsak a meglévő munkaerő képzésére, hanem annak motiválására, megtartására is szükséges hangsúlyt fektetni, hiszen a fluktuáció a teljes szektorban meglehetősen magas, a fizikai dolgozók néhány (tíz)ezer forint extra fizetésért könnyen váltanak, vagy akár más szektorban tevékenykedő gyártó tevékenységet végző vállalkozásnál kezdenek dolgozni. Mindezekhez természetesen hozzátartozik a kollégák megbecsülése is. Vannak úgynevezett hiányszakmák is: a vállalkozás központjaként működő kisváros környékén a jól képzett, ezen termékek gyártására képzett szakmunkásokat nagyon nehéz bevonni. Esetükben nem feltétlenül a bér a problémaforrás, hanem az, hogy hiába is versenyképes a bér, egyszerűen nem áll rendelkezésre hadra fogható hegesztő, gépkezelő és lakatos, így új irányokba szükséges elkezdeni puhatolódzni, hogy szert tehessen a vállalkozás ilyen munkát végezni képes munkaerőre is.

Az elmúlt évben a Példa Kft. szembesült egy további problémával: egyáltalán nincsenek, vagy meglehetősen limitáltak a gépbeszerzési pályázatok. A korábbi években Európai Unió forrásból lehetőség volt a meglévő géppálmány karbantartására, új gépek vásárlására általában 50%-os támogatással, önálló pályázóként, vagy esetlegesen egy – egyetemi – partnerrel közösen benyújtandó pályázat keretében. A változások következtében az önerő jelentősen megnő, ami mind a géppark minőségére, mind a gépbeszerzési folyamatokra hosszú távon negatív hatással lehet.

További kihívást jelenthet a vállalkozás számára, hogy 2024-ben a gyermekek születését követően Patrik felesége, Petra visszatért a munkaerőpiacra, olyannyira, hogy alvállalkozóként a humán erőforrás osztály munkáját segíti a Példa Kft.-nél. Az új szituáció mind a szakmai-, mind a magánélet területén határok felállítását, odafigyelést és esetleges problémákat vethet fel, az azonban a jövő zenéje, hogy a közös munka, hogyan alakul.

Megfigyelhetők továbbá olyan, a termelést és az értékesítést érintő problémák is, amelyek az árbevételre, így a pénzügyi célokra vannak hatással. Egyrészt, az alapanyagokhoz való hozzáférés az elmúlt években – különösen az ukrán-orosz konfliktus kitörését követően - meglehetősen nehézkes volt, számos beszállító a háborús helyzet miatt szüneteltette a termelést, szállítást, így az erőforrásszükség magasabb árakhoz vezetett átmenetileg. Azonban – többnyire a dél-kelet ázsiai országokból érkező – helyettesítő termékek ezen szűk keresztmetszetet megszüntették. Jelenleg a kihívás egyik részét az jelenti, hogy a vevők tudják, hogy az alapanyagárak visszafelé kezdtek mozogni, így megjelentek az árendemény-kérések is a Példa Kft. felé. Az energiaárak és egyéb szolgáltatások árai nem csökkentek 2023-2024-ben, és várhatóan nem is fognak jelentősen redukálódni. Erre az sem ad lehetőséget, amikor szerződéskötéskor bizonyos időre fix árban igyekeznek megegyezni a

közszolgáltatókkal. Ezen, elsősorban energiakitettséget – még több megújuló energiaforrás bevonásával – , a belső folyamatok fejlesztésével, a hatékonyság növelésével igyekeznek kompenzálni.

A Példa Kft. egy mindenképpen sikeresnek tekinthető generációváltáson van túl, folyamatosak a technológiai innovációk a cégnél, mint láthattuk a munkaerő megszerzése, megtartása és motiválása, valamint a kitűzött – szoft és hard – célok teljesítése, a gyártástámogatás okoznak nehezebb pillanatokat a jelenlegi ügyvezető, Patrik részére. Ezen területeken így felmerül számos megválaszolandó kérdés.

◀ KÉRDÉSEK

- Az ismertetettek alapján hogyan definiálná a Példa Kft. legfőbb értékeit? A cég által követett értékek összhangban állnak a családi vállalkozásokra általában jellemző normákkal? Mit javasol a Példa Kft. számára, hogyan biztosítsák a tulajdonos család által képviselt értékek cégben történő hosszú távú fenntartását?
- Az inox acélterméke gyártásának területén történt innováció kapcsán új piaci szegmenst ért el a Példa Kft. Mit javasolna a cégvezetésnek, milyen módon, hogyan végezzen piackutatást, valamint milyen módon végezze el a piaci szegmentációt?
- Miért tekinthető a Példa Kft. esetén a generációváltás sikeresnek? Mely lépések és hatásaik voltak kockázatosak? Állítson össze egy listát, amely útmutatóként szolgálhat az utód ügyvezető részére, hogy mik azok a területek, intézkedések, amelyekre érdemes figyelnie annak érdekében, hogy zökkenőmentes maradjon az átadás-átvétel a cég belső és külső érintettjei nézőpontjából!

◀ TOVÁBBI JAVASOLT IRODALOM

- Bogdány, E., Szépfalvi, A., Balogh, Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány* 50 (2), 72-85. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.06>.
- Farkas, G., & Málovics, Éva. (2021). A gondoskodó elmélet megjelenése a családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 52(11), 45–56. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.04>
- Kárpáti, Z., Drótos, Gy. (2023). Hogyan professzionalizáljuk a vállalkozásunkat? – Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai egy hazai közepes méretű családi vállalkozás példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 54 (2) 53-67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring ‘Socio-emotional Wealth’ (SEW) in Family Business Succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 53–67. <https://doi.org/10.1177/2393957517749708>

18  57

BGE