

Peter Leach

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

Peter Leach

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK

A fordítás alapja:
Peter Leach: *Family Enterprises – The Essentials*

Copyright © Peter Leach, 2015

Fordította: © Weisz Böbe, 2017 (Bevezetés, 1–6. fejezet)
© Dedinszky Zsófia, 2017 (7–11. fejezet)

Szakmailag lektorálta: dr. Kóka Gábor, dr. Baranyi Gábor, dr. Erdei Márton,
Ádám Örs, dr. Takács Diána, dr. Köllner Péter

Szerkesztette: Sebes Katalin

Illusztrációk: Belle Mellor

A borítóadaptációt készítette: Kovács Péter

A könyv megjelenését a Deloitte Private támogatta.

HVG Könyvek, Budapest, 2018
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-538-1

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképezési úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt.,
az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók
és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomda: Gyomai Kner Nyomda Zrt.
Vezérigazgató: Erdős Tamás

TARTALOM

Beköszöntő a magyar kiadáshoz	9
Előszó	11
Bevezetés	15
Csendes forradalom / 18	
Aranyszabályok / 20	
A könyv célja / 22	
Struktúra és rendszerezés / 24	
1. Miért különlegesek a családi vállalkozások?	31
Definíciók / 32	
Gazdasági hatás / 33	
Speciális erősségek / 35	
Dilemmák és kihívások / 45	
Versenyelőny és túlteljesítés? / 52	
Szektorok, amelyekben a családi vállalkozások sikeresek / 54	

2. A családi vállalkozások dinamikája – Emberek, rendszerek és növekvő komplexitás	57
A családi vállalkozásban dolgozók / 57	
Konfliktuskezelés a családi vállalkozásokban / 71	
A családi vállalkozások rendszerei / 83	
A családi vállalkozás életciklusai: a növekvő komplexitás története / 92	
3. A család kapcsolata a vállalkozással – A stratégiai jövőkép kidolgozása és a csapatmunka kialakítása	101
A közös jövőkép és az értékek megfogalmazása / 102	
Hatékony vállalkozó családok / 108	
A sikeres tervezés összetevői / 110	
A tervek, folyamatok és struktúrák egységesítése / 119	
Összegzés / 130	
4. A következő generáció – HR-menedzsment és vezetőségi nézőpontok	133
Szerepet vállalni vagy kimaradni belőle? / 134	
A külső tapasztalat fontossága / 138	
A konkuráló rendszerek és a foglalkoztatás kihívásai / 141	
Munkavállalás a vállalkozásnál / 153	
5. Segítségkérés – A külső erőforrások leghatékonyabb kihasználása	159
Külsős felső vezetők / 160	
A legfőbb döntéshozó testület külsős tagjai / 172	
Szakértők és tanácsadók / 177	
6. Professzionális legfőbb döntéshozatal – A kiegyensúlyozott igazgatótanács felállítása	185
A jóváhagyó testület / 186	
Az átmenet / 188	

A kiegyensúlyozottság biztosítása / 190
Hatékony, működőképes igazgatótanácsok / 194
Tanácsadó testületek és kétszintű igazgatótanácsok / 200

- 7. Harmadik generációs vállalkozások – Családi irányítás
többgenerációs családi vállalkozásokban** 203
- A sikeres többgenerációs családi vállalkozás
megalapozása / 204
 - A családi vállalkozás tulajdonosi körének fejlődése / 208
 - A harmadik generációs vállalatok komplexitása / 211
 - A fokozódó komplexitás kezelése / 216
 - A családi irányítási folyamat kialakítása / 223
 - A családi irányítás kialakítása / 226
 - Hogyan működtessük a struktúrát? / 239
 - Összegzés / 241
- 8. Az utódlás kérdése: a vezetők nagy kihívása** 243
- Az utódlás paradoxona / 245
 - Az utódlás megtervezésének elhanyagolása / 248
 - Az átmenet irányítása / 255
 - A következő generáció kilátásai / 265
 - Az utódjelöltek értékelése / 273
 - Következtetések az utód kiválasztásával kapcsolatban / 281
 - Utódlás a régebbi családi vállalkozásokban / 282
 - Új generáció, új rendszer, új szervezeti kultúra / 284
- 9. A pénzügyi biztonság megteremtése
és az irányítás átadása** 289
- Az anyagi biztonság megalapozása / 291
 - Befektetés vagy tőke kivonás? / 292
 - A vállalkozás értékesítése / 294
 - A vállalkozás elajándékozása / 300
 - A tulajdon és a befolyás kérdései / 308

A vagyontervezés gyakorlati megvalósítása /	314
A vagyontervezés tanulságai /	318
10. A vagyon kezelése – A kihelyezett családi központok és a jótékonyosság	319
A kihelyezett családi központ /	320
A családi vállalkozás társadalmi felelősségvállalása /	327
11. Összefoglalás	333
1. Miért különlegesek a családi vállalkozások? /	334
2. A családi vállalkozások dinamikája	
– Emberek, rendszerek és növekvő komplexitás /	335
3. A család kapcsolata a vállalkozással	
– A stratégiai jövőkép kidolgozása és a csapatmunka kialakítása /	337
4. A következő generáció – HR-menedzsment és vezetőségi nézőpontok /	338
5. Segítségkérés – A külső erőforrások leghatékonyabb kihasználása /	340
6. Professzionális legfőbb döntéshozatal	
– A kiegyensúlyozott igazgatótanács felállítása /	341
7. Harmadik generációs vállalkozások – Családi irányítás többgenerációs családi vállalkozásokban /	342
8. Az utódlás kérdése: a vezetők nagy kihívása /	345
9. A pénzügyi biztonság megteremtése és az irányítás átadása /	346
10. A vagyon kezelése – A kihelyezett családi központok és a jótékonyosság /	348
Jegyzetek	351
Név- és tárgymutató	361

BEKÖSZÖNTŐ A MAGYAR KIADÁSHOZ

A kelet-közép-európai történelmi sajátosságokból fakadóan a hazai családi vállalkozásoknak az elkövetkező években tömeges méretekben kell példa és minta nélkül szembenézniük az üzleti generációváltás kihívásaival. Az alapító nemzedék vállára ebben a folyamatban nagy felelősség súlya nehezedik – vajon sikerül-e valódi, többgenerációs családi vállalatokat létrehozni a gazdasági rendszerváltást követően „nulláról” indított vállalkozásaikból?

Egy családi vállalkozás érzékeny és nagyon bizalmas emberi és üzleti kapcsolatok szövevényéből áll, ezért az alapítók a közvetlen környezetükben sokszor nehezen találnak valódi segítséget a nehéz döntések meghozatalához. Éppen e miatt a különleges igény miatt a családi vállalkozások tulajdonosai számára a nemzetközi viszonylatban rendelkezésre álló gazdag szakirodalomhoz képest a magyar nyelven elérhető kiadványok köre fejlesztésre szorul.

Úgy vélem, a Peter Leach által összeállított könyv magyar kiadása igazi hiánypótló mű lehet. Peter és csapata több mint három évtizednyi tanácsadói tapasztalatai – vagyis a könyv gerincét képező esetek, a jellemző kihívások és a rájuk adott válaszok – kiválóan kiegészítik az elméleti összefoglalókat.

A lengyelországi megjelenést követően ezért döntöttünk úgy a Deloitte Private szakértőivel, hogy a hazai családi vállalkozások tulajdonosaival való együttműködés során megszerzett tudásunkkal, szakmai lektorálással segítjük magyarul is elérhetővé tenni ezt az alaplínek számító gyűjteményt.

Biztosak vagyunk benne, hogy a magyar kiadás egyszerre lesz majd mindenki számára kézzelfogható, könnyen kezelhető és gyakorlatias segítség a vállalkozó családok mindennapi kihívásaihoz, valamint szolgál gondolatébresztőként a többgenerációs családi vállalatokat meghatározó közös jövőképek és stratégiai döntések meghozatalához.

DR. KÓKA GÁBOR
partner
Deloitte Private

Budapest, 2018. január

ELŐSZÓ

A családi tulajdonban álló vállalkozások nemzedékek óta közösségeink és társadalmunk sarokkövei. A könyvek lapjain és a filmekben bájosan nosztalgikus, magukkal ragadó történetekkel találkozhatunk, amelyekben apa és anya átadja az üzleti stafétabotot a gyermekeknek.

A valóság ehelyett azonban az, hogy nagyon nehéz a harmadik generáción túl is családi vállalkozást fenntartani, és ezt a feladatot csak kevesen oldják meg jól. A nemzedékeken átívelő családdinamika, finoman szólva, ijesztő lehet. Minél nagyobb a család, annál összetettebbek a kérdések és a gondok, és annál nagyobb a valószínűsége, hogy a menedzsmentet és a vezetőséget érő stressz felgyűlik, és a szervezet szétforgácsolódásával fenyeget. Mindemellett az alapítás óta eltelt évtizedek során a világ egyre összetettebb, sokrétűbb lesz, több kihívást tartogat – várhatóan továbbra is erre kell számítnunk, ráadásul e folyamatok sebessége is fokozódik.

Szerencsére a felhalmozott tudás egyre nagyobb. Számos kutatást és tanulmányt köszönhetünk az egyetemeknek és a jelentős számú, családi vállalkozásokra szakosodott, kiváló tanácsadónak, és csak át kell vennünk az általuk felkínált tudást – ugyanakkor

képesnek kell lennünk kérdezni és mások hibájából tanulni! Habár a családi vállalkozásokban erőteljes a függetlenség fenntartásának kényszere, mi megtanultunk segítséget és tanácsot kérni, és élni az- zal a támogatással, amelyet ezek a családi vállalkozásra szakosodott tanácsadók nyújthatnak.

Ezért is ajánlom örömmel Peter Leach könyvének átdolgozott kiadását, és arra bátorítok mindenkit, aki büszke családok nevét viselő, egyedülálló szervezeteknél munkálkodik, hogy olvassa el ezt a kötetet. Habár Leach számos, családi tulajdonban álló vállalkozás közös tapasztalatait mutatja be átfogóan, mégsem az az elsődleges célja, hogy megmondja, hogyan kell menedzselni és irányítani, hanem az, hogy átadja azokat az eszközöket, amelyek segítségével átvészeltetjük a kihívásokkal teli időszakokat, és fejleszthetjük a készségeinket, valamint hogy a változó világot mások szemén át és az ő tapasztalataik alapján is megfigyelhessük.

A könyv kifejezetten értékes információforrás az ilyen vállalkozást irányító családtagok számára, de hasznos az alkalmazottaknak is (vagy a Mars szóhasználatával élve: „munka-társaknak”). A közös tapasztalatok segítségével bárki, aki számára fontos a vállalkozásunk, jobban megértheti a többgenerációs vállalkozások családdinamikáját, a családi értékek és elvek fontosságát, és ami a legfontosabb, azt, hogy a család ezeket miképp alkalmazza. A bemutatott tapasztalatok nyomán biztos vagyok benne, hogy a Mars több mint négy nemzedék óta, de különösen az utóbbi évtizedekben tapasztalt sikerének legfontosabb hajtóereje az, hogy a család megértelműen megfogalmazta az értékeit és elveit.

Rengeteg szervezet foglalja írásba a vállalat értékrendjét. Számunkra az öt alapelv – minőség, felelősség, kölcsönösség, hatékonyság és szabadság – szolgál közös értékrendszerünk bázisául. Ezek formálják meghatározó módon szervezetünk jellegét. Vállalkozó kedvvel párosítva ezek az értékek a kezdetektől fogva áthatották a vállalatot. Közös erőfeszítéssel létrehoztunk egy egyenlőségre

törekvő kultúrát, ahol a hierarchiai fókusz minimálisra csökkenttük, és a döntéshozatalt levittük az erősen sokszínű és decentralizált szervezet szintjére.

Több mint 35 éve dolgozom a vállalatnál – először nyári munkát végeztem, 36 darabos M&Ms dobozokat pakoltam. Menet közben rájöttem, mennyire szeretek emberekkel foglalkozni – így lettem az első Mars-ombudsman. A család és a „munka-társak” közötti kapcsolat kialakításának ezen alapvető állomása egyenesen következett az alapelvek gyakorlatba ültetéséből. Az 1. fejezetben olvasható is hivatkozás az ombudsmanprogramunkra. A programban keményen dolgozunk azért, hogy megteremtsük a kölcsönös tiszteletet, és tisztázzuk, mit várhatnak a munkatársaink a vállalkozástól, és mi mit várunk tőlük. Aktívan hirdetjük az elgondolást: „Ha mondani szeretnél valamit, mi meghallgatjuk.” A munkatársaink egy nagy család tagjainak érezhetik magukat, nem csupán egy számnak vagy pusztá erőforrásnak. Nagy örömünkre szolgál, hogy régóta jó kapcsolatot ápolunk világszerte a nálunk dolgozó emberekkel, ami határozottan jelzi, hogy ez a megközelítés a mai napig beválik.

Miközben növekedtünk, és a tevékenységünk egyre szerteágazóbbá vált, az alapelveink mind fontosabbak lettek. Ma ezek tartják össze a családot és az egész vállalkozást, így sokkal nagyobb eséllyel tevékenykedhetünk egy emberként, napról napra, a világ bármely pontján. A kezdetek óta, majd ahogy a vállalkozás egyre érettebb lett és belépett a modern korba, a „hogyan” alapvetően a fenti öt alapelvből bontakozott ki. Ez a családunk által megfogalmazott egyértelmű és világos állásfoglalás a vállalkozás szíve-lelke – érzelmi kapcsolódást nyújt a családdal, és világszerte komoly szakértelmet vonz a vállalatainkhoz. Örömmel osztom meg a tapasztalataink tanulságait. Aki meg akarja ismerni a Marsot, annak elég, ha megérti az alapelveink iránti szenvedélyünket és mélységes tiszteletünket, a szervezetünk egységét, a menedzsmentmódszereinket és a világra gyakorolt hatásunkat.

Ahogy belelapoztam Peter könyvébe, sok egyéb példát is láttam a jól vezetett családi vállalkozásokra. Ezek tanulságait érdemes meg-
szívlelni, hiszen mindannyian profitálhatunk belőlük.

VICTORIA B. MARS,
a Mars Inc. igazgatótanácsának elnöke

BEVEZETÉS

2015 januárjában csatlakoztam partnerként a Deloitte UK-hez. Emellett örömmel vezetem a Family Enterprise Consulting gyakorlatokat, amelyeket a Deloitte-tagvállalatok hálózata biztosít világszerte. Kiváltságnak tekintem, hogy olyan szervezettel dolgozhatom, amely ennyire komolyan veszi a családi vállalkozásokat, és teljes mértékben elismeri a globális gazdaságban betöltött jelentős szerepüket. A célunk az, hogy segítsük a vállalkozó családokat megbirkózni azokkal az összetett feladatokkal, amelyeket a vállalkozás vezetése, az utódlás megtervezése, a következő generáció kinevelése és a kötelezettségek jelentenek – de ennél tovább is megyünk. Habár a mai vagyonos családok tevékenységi körének középpontjában gyakran családi vállalkozás áll, mégis egyre inkább összetett üzleti portfóliójú vállalkozásnak tekintik magukat, amely a közös jogi, pénzügyi, ingatlanpiaci és jótékonyági érdekeltségek összességét menedzseli. Éppen ezért a Deloitte-tal karöltve azon dolgozunk, hogy gazdagabb és integráltabb szolgáltatási portfóliót hozzunk létre az ügyfeleink számára, amely magába foglalja ezt a tágabb „családi vállalkozási” modellt is, és segítő kezet nyújtunk azoknak a családoknak, amelyek egyszer csak társbefektetők lettek közösen,