

Családi vállalkozások párhuzamos tervezésének fontossága

Bogáth Ágnes

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Szervezési és Vezetési Intézet

bogath.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A családi vállalkozás jellegéből fakadóan nem kezelhető csupán hagyományos vállalkozásnak. A családi és a vállalati élet összefonódik, az életük két területe végérvényesen összemosisódik. Ennek megfelelően fontos, hogy a tervezési folyamat is a két területen egyszerre, párhuzamosan történjen. Áttekintem, melyek azok a kiemelt területek, ahol ez a tervezési folyamat leginkább jelentős. Választ keresek arra a kérdésre, hogy vállalati és családi célok miként kapcsolhatók össze, mi a leghatékonyabb módja a közös tervezésnek. Megvizsgálom a családi vállalkozások magyarországi helyzetét, tervezési gyakorlatát. Szakirodalmi áttekintésen túl szakértői véleményre alapozom kutatásom.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, tervezés, stratégia, generációváltás, utódlás, párhuzamos tervezés

1 Családi vállalkozás

Eltérő megközelítések vannak a családi vállalkozás meghatározására. Egzakt megfogalmazás nincs a szakirodalomban. Több szempontot szem előtt kell tartani, amikor a családi vállalkozás meg szeretnénk határozni, ezek a tulajdoni viszonyok, illetve a családtagok vállalat működésében való szerepe. Egy családból legalább két főnek tulajdonosi és/vagy vezetői és/vagy napi működésben nélkülözhetetlen szerepet kell betöltenie (Kadocsa, 2012). Továbbá lényeges, hogy a vállalkozás több mint 50%-ban az adott család tulajdonában legyen, ténylegesen a család birtokolja többségben a vállalkozást. Sokszor a teljes család céges alkalmazott (Nagy, Roóz 2005), ilyen esetben az családi élet teljes mértékben a vállalkozás működésével együtt zajlik. Kiemelkedő sajátossága a családi cégek vezetőváltása, az úgynevezett generációváltás, vagyis a vezetői státus öröklése szülőtől gyerekekre, akár többször, generációkon keresztül. Nemzetközi irodalomban négy fő szempont szerint definiálják a családi vállalkozásokat, ezek a családi tulajdonú vállalkozás, a család döntési jogköre, különböző generációk együtműködése és vállalkozás családi kézben maradásának

szándéka. Magyarországon ettől el kell térni, már csak a „több generáció együttműködése” miatt is, mivel a magyar gazdasági viszonyok alapján a legtöbb családi vállalkozás „férj-feleség” típusú cég, ahol még vagy nincs utód vagy kiskorú gyerek van. (Csákné Filep, 2012.09) Legtöbbször méreti jellemzőjük alapján mikro- vagy kisvállalkozások, de számos esetben dinamikusan fejlődnek és akár nagyvállalattá is válnak, ennek ellenére a családi értékrendet még ekkor is legtöbbször megtartják, mint például Wal-Mart, Amway, Ford Motor vagy Levi Strauss (Vecsenyi, 2009). Az Európai Unióban végzett nemzetközi kutatás azt mutatta, hogy a családi vállalatok aránya 70-80%, ezek a cégek adják a munkahelyek 40-50%-t, jellemzően többségük kisvállalkozásként működik (Csákné Filep, Mandl alapján, 2012.09). Összességében kijelenthető, hogy meghatározó gazdasági erővel bíró szegmens a családi vállalkozásoké.

2 A családi vállalkozások és az informatikai háttér tervezése

A Magyar Controlling Egyesület, Családi vállalkozások munkacsoportjának vezetője Schwarzenberger Istvánné dr. Vele folytatott beszélgetésem rávilágított a magyarországi családi vállalkozások több kiemelt tervezési kérdésére. Az egyik ilyen a méretbéli különbségekből adódik. Az informatikai háttér tervezése kérdésében szét kell választani a különböző méretű vállalkozásokat.

A mikro- és kisvállalkozások a legtöbb esetben nem tudnak időt és energiát fektetni a stratégia kialakítására se, ez hangsúlyozottan igaz a vállalkozás beindításának időszakára. Itt legtöbbször az operatív szintű tervezés az, ami kivitelezhető és szükséges. Az ügyfelek, rendelések kezelése igényel elsősorban informatikai háttérrel, ami megoldására sokszor elegendő a Microsoft Excel kínálat lehetőségei, de ennél átfogóbb megoldást kínál a „cloud computing” vagyis felhő alapú számítástechnikai szolgáltatások, amik Magyarországon is egyre jobban terjednek. Lényegében ezek a szolgáltatások úgy működnek, hogy a szolgáltató saját eszközein elosztva üzemelteti a szolgáltatásokat, amiket a felhasználó hálózaton keresztül érhet el, ami publikus felhő esetén az internet, privát felhőnél a hálózati hozzáférés LAN-on (helyi hálózaton) vagy interneten keresztül is lehetséges. Ez a megoldás azért is előnyös a vállalkozások ezen rétegének, mivel nem kell a költségvetésüket súlyosan megterhelő vállalatirányítási rendszert megvásárolniuk, kifejlesztetniük, illetve külön informatikust foglalkoztatniuk, hanem egy adott havidíj mellett ez a szolgáltatás megadja a kisvállalkozások informatikai támogatását. Segítségével a vállalkozás elkészítheti a rövid-, közép-, és hosszútávra vonatkozó terveinek kialakításában. „A vállalat számára feltétlenül szükséges olyan stratégiai pénzügyi terv kialakítása, amely egyrészt a vállalkozás főbb fejlődési irányait meghatározza, másrészt a rövidtávú tervezésnek is megadja a kereteket.” (Nagy, 2013.a)

Középvállalkozássá váláskor merül fel először komolyan az igény összetett, mindent átfogó tervek készítésére. Ennél a vállalatméretnél már az cégvezetők nem képesek napi szinten ellátni a vállalati folyamatok irányítását. Sokszor csak azt tapasztalják, hogy a forgalomnövekedéssel párhuzamosan, látszólag indokolatlanul csökken a profit, késnek a teljesítések, csökken az árbevétel, megugranak a költségek. Az okok szervezési, tervezési hibákra vezethetők. A méret, forgalom növekedésével átláthatatlanná válnak a vállalati folyamatok, hatékonyságuk csökken. A vezető, aki eddig mindent kézben és fejben tartott, kapacitásai kevésnek bizonyulnak egy közép méretű vállalat egyedüli irányítására. Ekkor változtatásra van szükség. A változtatás a következő kell, hogy legyen: információgyűjtés, kategorizálás és elemzés, tehát átfogó információs rendszer és controlling rendszer kialakítása. „A controlling tekinthető úgy, mint a vezetés alrendszere, amely a tervezést, ellenőrzést valamint az információ ellátást koordinálja. Az információs és értékelő funkcióból adódóan segíti a koordinációt, és lehetővé teszi a vezetés számára, hogy a célra orientálva, környezeti változásokhoz igazodva irányítsa a vállalatot”(Francsovcics, Kadocsa, 2005, 217. o.). A méretbéli növekedés, kisvállalkozásból középvállalkozássá válás vízválasztó a tervezéshez való hozzáállásban. Míg kisvállalkozásként ajánlott lehetőség a tervezés és a controlling szemlélet kialakítása, középvállalatként ez a fennmaradás egyik alapfeltétele.

A nagyvállalatok esetében a méretükből adódóan, részletekbe menően tervezik működésüket, minden területre kiterjedő vállalatirányítási rendszerrel rendelkeznek.

3 Családi és vállalkozási tervek összehangolásának szükségessége

A család és a vállalkozás alapvetően két különböző szervezet. Az alapvető különbségeket a következő táblázatban foglaltam össze:

-	- Család	- Vállalkozás
- Szerveződés alapja	- érzelmi alapú	- feladat alapú
- Reakciók, viselkedés	- ösztönös, nem tudatos	- tudatos, célorientált
- Figyelem	- önmagára, befelé figyel	- kifelé, piacra irányuló figyelem
- Változásokra adott válasz	- ellenállás a változásnak, stabilitásra törekszik	- állandó változás, keresi a változást
- Cél	- családtagok gondozása, ellátása, fejlődése	- termék, szolgáltatás →nyereség

1. táblázat

Csalás és vállalkozás alapvető különbségei
(Forrás: saját szerkesztés Laczkó (1997) alapján)

Ezeket az ellentéteket összhangba kell hozni egy családi vállalkozásnál. Ahhoz hogy a cég jól működjön és a család se lássa, ennek kárát együttesen kell gondolkodniuk a két területről, szem előtt tartva mindkettő igényeit, értékeit, céljait. Megoldásként a párhuzamos tervezési folyamat lehetősége adott (Carlock, Ward; 2006)

4 Párhuzamos tervezési folyamat (PTF)

A PTF során a családi tervek és a vállalati tervek együttes meghatározása történik. A vállalati stratégia kialakítását a családi jövőképpel összhangban kell elvégezni. A közös tervek alapja a családi értékek. Ezekre a normákra kell, hogy épüljön a vállalkozás üzleti filozófiája. Fontos mind a családban, mind a vezetőségben stratégia gondolkodás kialakítása, a célok meghatározásánál, a rövid és a hosszú távú tervek kitűzésénél szerepet kell kapjon kölcsönösen mindkét terület. Ezt mutatja be az 1. ábra



1. ábra

Családi stratégia

(Forrás: Carlock, Ward, 2006, 33. o.)

Lindow és társai (2010) 171 német családi vállalkozáson végzett empirikus kutatás eredményeként megállapították, hogy a stratégiai tervezésben nagy befolyása van a család hatásának. A tervezés folyamatát együttesen kell végezni, egyrészt a család másrészt vállalkozás oldaláról.

4.1 Család tervezés

Családi vállalkozás stratégiai tervezésének legfontosabb összetevői a családi oldaláról a következők (Carlock, Ward; 2006): **családtagok elkötelezettsége, családi értékrendszer, családi üzletfilozófia, család jövőképe.**

A **családtagok elkötelezettségének** feltérképezés megmutatja, hogy a tagoknak milyen az attitűdjét a vállalkozással kapcsolatban.

Az elkötelezettség összetevői a következők:

- A cég céljaiban való *hit* és az céljaival való *azonosulás*,
- A cég tevékeny *támogatása*,
- *Vágy* a céggel való kapcsolatra

A családi vállalkozás versenyelőnye, hogy tagjai a családi kapcsolatok okán a legtöbb esetben minden további ráhatás nélkül elkötelezettek a közös cég felé, munkájukba mindent beleadnak, hiszen önmagukért, családjukért dolgoznak. Ha az elkötelezettség teljes, a célok könnyen megvalósíthatók. „Eredményes vállalati munka csak megbecsült, felkészült munkatársakkal érhető el, és a munkavállalói elkötelezettség az eredmény legfőbb forrása.” (Nagy, 2013.b, 259.o.)”

A **családi értékek** megfogalmazása segíti az elkötelezettség erősödését. A családi értékrend kialakítása alapvetően a szülők feladata. A gyerekek ezt veszik át és jó esetben felnőttként is tovább viszik a pozitív normákat. A normák lehetnek negatívak is, például a jövedelmek eltitkolása, adócsalás, ügyeskedés, mint a családi tradíció része. (Nagy, 2011) A családi értékek a vállalkozás kapcsán lehetnek: egymás segítése, támogatása, együttműködés, társas együttlét, karrier, presztízs, anyagi jólét, felelősségvállalás... A családi „önismeret” , és ennek tudatosítása a családtagokban a családi értékek kinyilvánítása. Mindezt ki kell terjeszteni a vállalkozásra, szükség esetén külön normákat is fel lehet állítani céges ügyekben.

Családi filozófia kialakítása kapcsán három stratégia közül kell választani, melyek a következők:

1. *Az üzlet az első*

Ebben az esetben a vállalkozás lesz a legfontosabb, a család a háttérbe szorul. Jellemző az induló vállalkozásoknál. Rengeteg munka mellett egymásra kevés idő és energia marad. Fontos, hogy családi vállalkozást csak erős családi kapcsolatokra érdemes építeni, hogy a vállalkozással járó többletterhelést kibírják. (Nagy, Roóz, 2005)

2. *A család az első*

A családi boldogság, összhang áll a fontossági sorrend élén. A vállalkozást érintő döntésekben is ez a filozófia érvényesül. Sokszor hozzá nem értő családtagoknak is adnak helyet a cégnél, a fizetések megállapítása is érzelmi alapú.

3. Család-vállalkozás egyensúlya

Egyensúly keresése. Mind a családi igények, mind a vállalkozás érdekeinek a figyelembe vétele. Ha sikerül az egyensúlyt kialakítani mind a két alrendszer működhet, megteremtve az egészséges családi légkört és a sikeres vállalkozást egyaránt.

A **családi jövőkép** felállítása értelmet ad a családi vállalkozás felé irányuló elkötelezettségnek. Segíti a család csapatban való munkáját. Tudatosítja a tagokban a célokat, amiket a családi értékekre építenek, és feltárja, hogyan járulhatnak a tagok a sikerhez. A család jövőképe megmutatja, milyennek látja magát a család 5, 10 év múlva, a vállalkozásnak milyen szerepe lesz az életükben. A családtervezésre is ki kell térni, a gyerekvállalást miként lehet összeegyeztetni a vállalkozás működtetésével, illetve a vállalkozás felfuttatása szempontjából mikor válik időszerűvé ez a kérdés a családban.

A fentebbi összetevők egymásra hatását a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra

Családi stratégia

(Forrás: saját szerkesztés Carlock, Ward (2006) alapján)

4.1.1 Utódlás tervezés

Schwarzenberger Istvánné dr. tapasztalatai azt mutatják, hogy a generációváltás kérdése az egyik központi problémája sok családi vállalkozásnak. Magyarországon a vállalkozások, családi vállalkozások indítására a rendszerváltás teremtett teret. Az ekkor alapított családi vállalkozások ezekben az években érik el azt a kort, 20-30 év (Laczkó, 1997), amikor időszerűvé válna a vezetőváltás, az aktuális vezető teljes visszavonulása.

A vállalkozás átörökítése komoly tervezési folyamatot igényel. Az utódjelöltet már egész kicsi korától be kell vonni a céges életbe. A szocializáció elsődleges színtere a család, itt tanulja a gyermek a világhoz való viszonyulást. Ha azt tapasztalja, hogy a család szerves része a vállalkozás, akkor számára ez teljesen

természetes része lesz a környezetének, ennek megfelelően a későbbiekben is ekként fogja tekinteni, ismervé a folyamatait, nehézségeit, előnyeit.

Az utódlás lehetséges lépései a következők (Nagy Péter, Roóz József, 2005)

1. **Vállalkozás előtti fázis.**
Az utód fiatal, akár kisgyerek. Ismerkedik a vállalkozással, mint a szülő/szülők munkahelye.
2. **Bevezető fázis.**
A vállalkozás alapjaival való megismerkedés ideje.
3. **Bevezető tevékenységi fázis.**
Kezdetlegesen vesz részt a gyerek a cég működésében, részmunkaidőben vagy be-besegít esetleg nyári munkaként. Ebben a korban a tanulás az elsődleges tevékenység, továbbtanulási irányt a családi vállalkozásban betöltendő szerep motiválhatja.
4. **Működési fázis.**
Teljes munkaidőben dolgozik az utód a cégnél, még nem vezetőként. Különböző munkakörökkel ismerkedik.
5. **Haladó működési fázis.**
Menedzseri pozíció, de nem ügyvezető még.
6. **Korai utódlási fázis**
Igazgatói pozíció betöltése. Az előd még nem vonul vissza, sokszor ilyenkor még ő a tényleges vezető.
7. **Érett utódlási fázis**
Tényleges cégvezetővé válik az utód. Az előd teljesen kivonul a céges ügyekből.

Ez egy idealizált folyamat, a valóságban ez ritkán következik be ilyen tervezetten, pedig a gördülékeny generációváltás mind a család, mind a vállalkozás érdeke lenne. Csákné (2012) kutatásában a megkérdezett családi vállalkozók 53,2%-a rendelkezik utódlási tervvel. Fontos lenne ezen a téren az előre látás, a családi vállalkozások egyik versenyelőnye, az attitűd mellyel a vállalkozást a családi kezében szeretnék tartani. Ezt a hozzáállást az ügyfelek felé is kommunikálva, családias, bizalmi légkört teremthetnek. (Nagy, Roóz, 2005)

4.2 Vállalkozástervezés

A vállalkozás stratégiai tervezésénél a következő elemeket kell vizsgálni (Carlock, Ward; 2006): **vezetői stratégiai elkötelezettsége, vezetőség üzletfilozófiája, üzleti jövőkép, célok és lehetőségek**

Vezetői stratégiai elkötelezettségét mind a cég mind a család felé biztosítani kell. Az üzletben odaadás és tetterekészség kell, hogy jellemezze a vezetőt. A stratégiai elkötelezettségét sok minden alakítja például: a vállalati életgörcbéjén a cég pozíciója, a szervezet maga, illetve a családi folyamatok.

A **vezetőség üzletfilozófiájának** kialakítása a vezető feladata elsősorban. Olyan alapvető kérdéseket kell megválaszolni, hogy a vezetőség mekkora kockázatot vállal, mekkora áldozatra kész a cégért, milyen beruházási, fejlesztési stratégia mellett elkötelezett és milyen a kapcsolatot szeretne kialakítani a családdal. Ez utóbbi kérdés sarkalatos pont, mivel ha nem egyeztethető össze a család elvárásaival, akkor az együttes közös jövő is kérdésesé válik, hiszen a jövőképnek biztosítania kell a családtagok bevonását a céges életbe, életképes vállalati stratégia működtetése mellett.

Az **üzleti jövőkép** kialakításánál tisztázni kell a rövid és hosszú távú terveket. Érdemes előre megvizsgálni a növekedési kilátásokat, iparág fejlődési tendenciáit, piacbővítés lehetőségeit. Mindezt a családi jövőképpel összhangba kell hozni.

A **célok és lehetőségek** az üzleti jövőkép megvalósítására vonatkoznak. A hosszú távú célok képet adnak a szervezet jövőbeli működéséről, ezáltal segítenek a családi elkötelezettség kialakításában és nem utolsósorban elősegítik a vezetőség értékelését, megmutatják a tervek, célok megvalósítási rátájával.

A felsorolt komponensek egymásra gyakorolt hatását a 3. ábra mutatja:



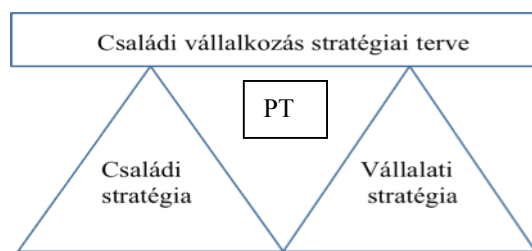
3. ábra

Vállalati stratégia

(Forrás: saját szerkesztés Carlock, Ward (2006) alapján)

5 Konklúzió

Egy egyszerű ábrával (4. ábra) szemléltetném a családi vállalkozások PTF-át.



4. ábra
Vállalati stratégia
(Forrás: saját szerkesztés)

A családi vállalkozások többségénél a család és a vállalkozás összehangolt tervezése kiemelt fontosságú. A kockázat magasabb a családi cégnél, hiszen nem csak anyagi javakat tesznek a vállalkozásba, hanem családi kapcsolatokat is, ami többlet konfliktushelyzettel és érzelmi hatással jár. A családi viszonyok megromlásának többletkockázata miatt is lényeges a PTF alkalmazása. A többlet kockázat többlet hozammal is jár, nincs ez másként a családi vállalkozásoknál se. Ha sikerül kialakítani az egyensúlyt a cég és a család között az eredmény egy hatékony szervezet, ahol minden családi vezető, alkalmazott teljes mértékben elkötelezett. Jellemzően a jól működő családi vállalkozásoknál a bekerülő külsős alkalmazottak jelképes családtaggá, ezáltal elkötelezettekké válnak. (Vecsenyi, 2009)

Különös odafigyelést igényel az utódlás terevése, mellyel a vállalkozás folytonosságát biztosíthatják és az informatikai támogatás tervezése és controlling szemlélet kialakítása, mellyel a vállalati növekedést lehetne segíteni.

Irodalomjegyzék

- [1] Csákné Filep Judit (2012): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás, Budapesti Corvinus Egyetem, Ph.D értekezés (http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf letöltve:2014.04.20)
- [2] Csákné Filep Judit(2012.09):Családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai, Vezetéstudomány XLIII. évf. 2012. 9. szám, Budapest
- [3] dr. Francsovcics Anna, dr. Kadocsa György (2005): Vállalati gazdaságtan, Amicus Kiadó Budapest

- [4] dr. Kadocsa György (2012): A kis és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI.sz. első évtizedében, Dr. Medve András dékán Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest
- [5] Laczkó Zsuzsanna(1997): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció, CIPE, SEED Alapítvány, Budapest
- [6] Lindow, C. M.,Stubner, S.,Wulf, T. [2010]: Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance, Journal of Family Business Strategy
- [7] Nagy, I. Z. [2013.a]A sikeres vállalkozás pénzgazdálkodása és pénzügyi tervezése, In: Nagy, I. Z. (szerk.)Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet. 260 p. Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 7-34. (ISBN:978-615-5018-61-9)
- [8] Nagy, I. Z.: [2011] A jövedelemeltitkolás okai, következményei és visszaszorítási lehetőségei különös tekintettel Magyarországra, In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: tanulmánykötet. 203 p. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2011. pp. 69-98.(ISBN:978-615-5018-18-3)
- [9] Nagy, I. Z. [2013.b] A munkavállalói elkötelezettség a vállalati eredmény legfőbb forrása In: Nagy, I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet. 260 p. Budapest: Óbudai Egyetem, 2013. pp. 241-259. (ISBN: 978-615-5018-61-9)
- [10] Nagy Péter, Roóz József (2005): Vállalkozástan, Perfekt Kiadó, Budapest
- [11] Randel S. Carlock - John L. Ward (2001): A családi vállalkozás stratégiai tervezése A család és a vállalkozás egyesítésének párhuzamos tervezése, Helikon Kiadó, Budapest
- [12] Vecsényi János (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése, Perfekt Kiadó, Budapest