

„ITT A GENERÁCIÓVÁLTÁS IDEJE”

Bizalmi előnyben

A család a társadalom legkisebb egysége.

De vajon mi történik, ha ez a kapcsolódás az üzletben is működni akar, ha a magánélet mellett a közös munka is összeköti a családtagokat? Palatinus Ildikó tréner, coach, Hogan-tanácsadó és Csepiné Preiner Mária business coach segített válaszokat találni.



// Milyen tipikus jellemzői vannak egy családi vállalkozásnak? Lehet-e így tipizálni egy üzleti formát?

Csepiné Preiner Mária: „Családi vállalkozásnak azt nevezzük, ahol több generáció – szülők, utódok –, illetve férj, feleség dol-

gozik együtt. Nagyobb kihívást jelent, több konfliktus adódik, amikor egy úgynevezett patchwork család kerül össze, vagyis ha első, második házasságból származó gyerekek kapcsolódnak be a szülők vállalkozásába, és próbálnak ott maguknak érvényt

szerezni. Amikor házastársak dolgoznak együtt, nagyon jól szét kell tudni választani a munkát és a magánéletet. A vállalkozás ebben az esetben egy „közös gyerek”, hiszen pont úgy vannak különféle fejlődési szakaszai, ahogy egy gyereknek.

Palatinus Ildikó: A családi vállalkozásban a legnehezebb, hogy meg kell találni a határokat. Ha otthon vagyunk, viselkedünk úgy, mint egy család, a munkahelyen pedig úgy, mint egy szervezet.

// Milyen előnyei vannak a családi vállalkozásnak?

PI: Elsőként a bizalom jut eszembe. A családban ez alapból megvan, ha felvesszünk egy új embert, ezt meg kell szerezni.

CsPM: Ha bizalmi légkörben nő fel egy gyerek, ő is látja, hogy a vállalkozás rá is vár, lehet terelgetni efelé, így az utódlás megoldott lehet.

// Milyen döntési mechanizmusok vannak egy családi vállalkozásban?

PI: Nekem az a tapasztalatom, hogy sokszor teljesen másként zajlanak ezek, mint egy más tulajdonviszonyokkal bíró cégnél. Gyakran a tulajdonos, az apa ugyanúgy viselkedik, mint a családban. Az ő szava a döntő, és ő az, aki meghatározza, hogy mi történjen, időnként a legkisebb dologban sem engedi érvényesülni akár az utódot, akár a beosztott középvezetőket. Ők emiatt nem hoznak meg döntéseket, halogatnak, illetve várják a nagyfőnök választását.



// Palatinus Ildikó

6.30-kor a műhelyben. Végigjárja az összes dolgozót, mindenkivel kezefog, és meghallgatja mindenkinek a problémáját. Rögtön reagál is dolgokra, amik sem leírva, sem más módon nem jutnak el a felettesekhez és utána a döntéshozókhoz. Ez a külsős alkalmazottaknak is elég sok problémát okozhat.

// ACSALÁDI VÁLLALKOZÁSBAN MEG KELL TALÁLNI A HATÁROKAT. OTTHON VISELKEDJÜNK ÚGY, MINT EGY CSALÁD, A MUNKAHELYEN PEDIG ÚGY, MINT EGY SZERVEZET. //

Van, amikor a tulajdonos visszavonul a mindennapi munkavégéstől, de mégis úgy viselkedik, mint egy tanulóvezetőnél az oktató, hogy amikor ő úgy érzi, fékez. Ahelyett, hogy hagyná az utódját dönteni.

CsPM: Azt vettem én is észre, akár többmilliárdos cégek esetében is, hogy a papa, aki létrehozta a vállalkozást, már el szeretne menni nyugdíjba, de ugyanúgy bent van

// Mi történik akkor, ha egy családi vállalkozás elkezd növekedni?

PI: Ebben az esetben különösen fontosak a felelősséghatárok, hogy meg legyen szabva, kinek mi a dolga, mi-ben dönthet, és mi az, amiben nem. A munkaköri leírás elkészítését nagyon sokszor elmulasztják a családi vállalkozások.

CsPM: Az is fontos, hogy a felelősségi körhöz megfelelő fizetés is járuljon. Ha a családtag effektíve nem dolgozik a cégben, ne legyen rajta a fizetéslistán.

PI: Ugyanis azokat, akik nem családtagok, ez mérhetetlenül zavarhatja.

// Hogyan lehet adott esetben átadni családon kívül állónak a munkaköröket, folyamatokat? Mivel érdemes nekifogni?

CsPM: Már a vállalkozás legelején el kell ezt kezdeni, mégpedig azzal, hogy azokra a feladatokra, amelyekhez nem fontos a cégvezető személyes munkája, legyen külön személy. Egy jó irodavezető vagy titkárnő, aki szervezi a munkát.

// Mi egy következő lépés a növekedésben?

CsPM: A pénzügyi folyamatok szabályozása. Nem szabad összekeverni az egyik zsebemet és a másik zsebemet. A vállalkozásnak a kasszáját teljesen külön kell kezelni a családi kasszától.

PI: Számos olyan, még kezdő fázisban lévő vállalkozás van, ahol a családi hitelt a vállalkozás bevételeiből finanszírozzák.

// Mi a leggyakoribb hiba, melyet a családi vállalkozások elkövetnek?

PI: A magyar vállalkozások többsége nem egy pozícióhoz keres embert, hanem a meglévő emberre szabja rá a folyamatokat. Ez sokszor párhuzamos munkákat és fölösleges energiák elhasználását jelenti, többen csinálják ugyanazt egy cégben, elbeszélnek egymás mellett.

CsPM: Tapasztalatom szerint az egyik legnagyobb probléma, ha elmegy egy alkalmazott a cégtől, az elviszi magával a tudást. Ez az első rádöbbenése a cégvezetőnek, hogy bizonyos munkafolyamatokat nem ismer – és ezzel sakkban lehet tartani. Ha mindezen folyamatok le lennének írva, akkor azok a cégnél bárki által hozzáférhetőek lennének. Akárkit állítanának oda arra a pozícióra, az a munkatárs egy kis betanítási idő után ugyanúgy el tudná végezni a feladatot. Ez a tudásmegosztás.

// Mi történik akkor, ha egy nagy ugrás következik a fejlődésben, és már 10 milliárd felett van a bevétel? Itt már a multinacionális vállalatokhoz hasonlóan működnek a folyamatok?

PI: Vannak olyan cégek, melyeknek a forgalma nagyon nagy, de a szervezettsége még mindig nem olyan, mintha egy nagyvállalati rendszerben dolgozna. A gyártásban nagyon nagy a fluktuáció, állandó probléma, hogy embereket kell felvenni, akik elvégzik a munkát. Sok olyan cég van, amelyik a munkaerő hiánya miatt nem tud növekedni.

Nagyon gyakori a családi vállalkozásoknál, hogy nincs pihenés, nincs szabadság, és kiégnek a vezetők. Úgy kell felépíteni a céget, hogy ott lehessen hagyni. Különbözőben nincs értelme, hiszen miért dolgozott az ember, ha aztán a megfelelő időpontban nem tudja otthagyni?

Kívülről abban mutatkozik meg, hogy mennyire jó a vezetés, ha van hírnév és vannak ügyfelek, és emellett a vezetőnek is van élete. Ha ezt meg tudja tenni, akkor az a vállalkozás jól működik.

// Miben különbözik egy más tulajdoni viszonyokkal rendelkező vállalkozás leginkább egy családi vállalkozástól?

CsPM: Abban biztosan, hogy nehezebben válnak meg a munkaerőtől. A folyamatok tekintetében nincs különbség, és mindkét vállalkozástípusnak a nyereségesség a célja.

// Itthon hány generáció van jelen a családi vállalkozásokban?

CsPM: A rendszerváltás huszonöt éve volt, a magánvállalkozások ekkortájt kezdtek létrejönni. A harmincas, negyvenes generáció, amely akkor kezdte, most már 55-60 körüli, elfáradt, az életszakaszában eljutott oda, hogy szeretné átadni a vezetést.

PI: Most van a generációváltás. A magyar piacon a cégek tömegesen kerülnek abba a helyzetbe éppen most vagy a következő öt évben, hogy muszáj megoldaniuk az utódlást. Az én ismereteim szerint pedig nagyon sok olyan cég van, ahol nincs utód. Lehet, hogy van gyerek a családban, de nem lehet rábízni a céget, mert nem



// Csepiné Preiner Mária

olyan a személyisége vagy nem annyira motivált – inkább csak élvezni szeretné a sikereket, melyeket a szülei elértek.

Probléma, hogy a vezetők legtöbbször nem tudják, hogyan keressenek utódot, kinek szeretnék átadni a stafétabotot. Ebben egy külső segítővel érdemes együtt-

lasztani, hogy a rendelkezésre álló családtagok vagy akár alkalmazottak közül van-e alkalmas személy. Ugyanakkor nagyon nehezen ismerik be az emberek, hogy át kell adni a helyüket, ezt a döntést belülről kell meghozni.

PI: Nagyon sokszor előfordul, hogy valaki ért valamihez, és azt gondoljuk, hogy attól jó vezető is. Pusztán azért, mert a szakmai részét a munkának régen csinálja. A vezetői képességek ugyanakkor sokkal fontosabbak, mint az adott szakma ismerete.

CsPM: Hiszen nekik az a feladatuk, hogy jól tudjanak delegálni, és nem az, hogy egy csavart jobbra vagy balra kell meghúzni.

// Milyen tanácsot tudnának adni azoknak, akik családi vállalkozást vezetnek?

CsPM: A tervezés, a mérés elengedhetetlen. Tervezni kell, a mérési pontokat a megfelelő helyre elhelyezni, mert amit mér az ember, azon tud változtatni, azokat az adatokat tudja értékelni, ezek alapján tud döntéseket hozni.

Azt is meg kell tervezni, ha valaki ki akar szállni. Erre fel kell készülni, s akár több évet is kell hagyni. Tanácsos külső segítséget igénybe venni, hogy ez a folyamat minél zökkenőmentesebb legyen!

// FONTOSAK A FELELŐSSÉGHATÁROK, HOGY KINEK MI A DOLGA, MIBEN DÖNTHET, ÉS MI AZ, AMIBEN NEM. AMUNKAKÖRI LEÍRÁS ELKÉSZÍTÉSÉT NAGYON SOKSZOR ELMULASZTJÁK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK. //

működni, mert vannak olyan szakmai eszközök, melyek segíthetnek a döntésben, kiválasztásban.

CsPM: Az is nagyon fontos, hogy tudatában kell lenni, milyen tulajdonságokkal rendelkezzen az az ember, aki a vezető stafétabotját átveszi. Mert ha ezeket már megfogalmazza, sokkal jobban ki tudja vá-

PI: Mindenre időben kell felkészülni. Szintén nagyon fontos a visszajelzés. Egy vállalkozás akkor tud jól működni, ha tudja a dolgozó, mi az, ami jó irányba megy, és mi az, ami rossz irányba. Az előbbi nyereséget termel, a rossz irány veszteséget. Ilyen egyszerű a képlet.

// Kárpáti Judit