



ERASMUS+ KA2 Stratégiai Partnerségek  
A generációváltás problémái a KKV-k vezetésében  
2014-1-HU01-KA200-002307  
*INtergenerational Succession in SMEs' Transition*

Hírlevél - 2016. március



## INSIST szakértői szakmai műhely sorozat

2016. április 28-29-én és május 12-13-án kerül megrendezésre a Budapesti Gazdasági Egyetem és a Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetségének szervezésében az INSIST szakértői szakmai műhely sorozat. A 4 napos rendezvénysorozat, melyen a részvétel ingyenes, a családi vállalkozások generációváltásának különböző aspektusait járja körül. A szakmai workshopok alapját az ERASMUS+ Stratégia Partnerségek program keretében megvalósított kétéves projekt eredményi, a 4 témában kidolgozott képzési anyagok jelentik. Ez a 4 téma:

- Szociális – kulturális kérdések
- Stratégia
- Pénzügyi és jogi aspektusok
- Mentorálás

A szakmai műhelyek alkalmasak tapasztalatcserére, közös gondolkodásra, valamint „jó gyakorlatok” megismerésére, neves hazai családi vállalkozások tapasztalatainak átadásával. A rendezvény célja továbbá, hogy a résztvevők észrevételei alapján mind a képzési anyagok, mind a tréningorozat megrendezése tökéletesíthető legyen, így az Európai Bizottság támogatásával megvalósuló nemzetközi projekt zárását követően számos családi vállalkozásnak tudjon segítséget nyújtani a generációváltás tervezésénél, illetve lebonyolításában.

Időpontok:

2016. április 28. csütörtök – Szociális és kulturális kérdések

2016. április 29. péntek – Stratégia

2016. május 12. csütörtök – Pénzügyi és jogi aspektusok

2016. május 13. péntek – Mentorálás

A szakmai műhely sorozat eseményei valamennyi napon 9:00-14:00 óra között kerülnek megrendezésre.

Helyszín: a Budapesti Gazdasági Egyetem Markó utcai épületének Lotz terme (1. alkalom) és Közösségi Tere (2-4. alkalom) – cím: 1055 Budapest, Markó utca 29-31.

A részvétel ingyenes, de előzetes regisztrációhoz kötött. Az ellátása kávészünettel és büféebéddel biztosított.

## Regisztráció

A szakmai műhely sorozat rendezvényein a részvétel ingyenes, de előzetes regisztrációhoz kötött. A regisztrációval a résztvevő vállalja, hogy a nemzetközi képzésfejlesztési projekt fontos részeként közreműködik a képzési anyagok és a tréningprogram értékelésében, véleményével segíti az eredmények tökéletesítését.

Ennek részeként online módon

- 1) megadja a regisztráció során szükséges adatokat (melyeket természetesen anoním módon kezelünk a továbbiakban)
- 2) kitölti az előzetes motivációs, elvárások felmérését segítő kérdőívet, és válaszol a belépési szint meghatározására szolgáló kérdőív kérdéseire
- 3) értékeli a képzési anyagokat és a tréningprogramot a szakmai műhely sorozat záró elemét követően, valamint megfogalmazza észrevételeit, javaslatait a továbbfejlesztéshez

Az online felületen természetesen elérheti majd a 4 téma összefoglaló képzési anyagát is magyar nyelven, körülbelül 15-15 oldal terjedelemben!

A regisztrációhoz és az online felület eléréséhez e-mailben kapja meg az elérhetőséget, miután részvételi szándékáról nevének és e-mail címének megadásával tájékoztatta a Budapesti Gazdasági Egyetem vagy a Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetségének a szervezéssel foglalkozó munkatársait.

### Budapesti Gazdasági Egyetem

Varga László

projektmenedzser

E-mail: [varga.laszlo@uni-bge.hu](mailto:varga.laszlo@uni-bge.hu)

Tel: +36 1 301 3427

### Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége

Wágnerné Tomcsik Gabriella

oktatási és képzési igazgató

E-mail: [tomcsik@mgvosz.hu](mailto:tomcsik@mgvosz.hu)

Tel: +36 1 474 2058

További információkat előzetesen az alábbi honlapokon talál az INSIST projekttel kapcsolatban magyar illetve angol nyelven.

<http://insist-project.eu>

<http://en.uni-bge.hu/international-projects/insist>

A szakmai műhelyek tervezett programja

09:00 - 09:15	Érkezés, regisztráció
09:15 - 10:00	Elméleti felvezetés, a képzési anyag tartalmának összefoglalása
10:00 - 11:00	Szakmai vita és tapasztalattmegosztás esettanulmányok felhasználásával I. rész
11:00 - 11:15	Kávészünet
11:15 - 12:15	Szakmai vita és tapasztalattmegosztás esettanulmányok felhasználásával II. rész
12:15 - 13:00	Jó gyakorlat bemutatás neves hazai családi vállalkozás részéről
13:00 - 14:00	Ebédészünet, networking, kötetlen beszélgetés

## Az INSIST projekt eredete

A BGE és az MGYOSZ több európai projekt mentén működött együtt kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára készült tananyagok fejlesztése területén. Ezen munkálatok során jutott el a két partner annak a felismerésére, hogy nagy tömegű hazai KKV jut el napjainkban az első generációváltáshoz, a tulajdonos és/vagy a cégvezető menedzser nyugdíjba távozásához.

A partnerek megvizsgálták a generációs átmenet nyugaton már régebben gyakorolt folyamatát, az átmenet segítését célzó technikákat, tapasztalatokat. Az átmeneti folyamatok szabályozatlansága a vállalkozások területén tapasztaltabb országokban is nagy veszélyeket rejt magában, komolyan befolyásolva az egész nemzetgazdaság állapotát. A gazdag irodalom áttekintése után a partnerek arra a következtetésre jutottak, hogy egy nemzetközi kutatással előkészített tananyagfejlesztés és annak a képzési gyakorlatba való átvitele nagyban segítheti a generációs átmenet folyamatosságának biztosítását és a leselkedő veszélyek elkerülését.

Ennek eredményeképpen született az INSIST projekt angol, francia, valamint lengyel partnerekkel. A projekt végrehajtása félidejénél tart, de az eddig elért eredmények reménykeltőek.

## A projekt eddigi eredményei

Egy nemzeti kutatásokon és esetfeldolgozásokon alapuló összehasonlító tanulmány készült a részvevő országok generációváltási gyakorlatának, tapasztalatainak feldolgozásával. A projektvezetők itt úgy döntöttek, hogy a vizsgálatok fókuszát a családi vállalkozásokra helyezik. Ezek EU átlagban az egyes GDP-k 60-70%-át adják és az átmeneti folyamatok vizsgálata és kidolgozottsága nagyobb, mint az általános KKV-knál. A tanulmány táplálta a tananyagfejlesztést, melynek keretében négy képzési modul készült el, fókuszálva a generációs átmenet legfontosabb aspektusaira:

### *1. Szociális és kulturális modul*

Áttekinti a generációs átmenet szociális és kulturális aspektusait főképpen a családi KKV-kra koncentrálni: Öröklési problémák; a céget nem öröklő leszármazottak kezelése. A szociális-érzelmi tőke és a bizalom szerepe a szociális tőke kihasználásában. A céget átvevők segítése azon képességek fejlesztésében, melyek szükségesek az új piaci lehetőségek megtalálásához. A generációs "árnyék" kezelése; az alapító jogi ereje befolyásolhatja az átvevő stratégiai hozzáállását. Formális átmeneti terv szükségessége; ennek függése a vállalkozás méretétől. Különbségek első és sokadik generációs cégek generációváltásában. Átmenet az alkalmazotti problémák fényében. A családi vállalkozásokat az általános KKV-któl megkülönböztető jelenségek az átmenet vonatkozásában. Megkülönböztetés a gyártó és a szolgáltató vállalkozások között az átmenet tekintetében. A nemzeti kulturális különbségek és a változó családi modellek hatása az átmenet kezelésében. A tulajdonos és a menedzser egybeesésének negatív hatásai.

## *2. Stratégiai kérdések modulja*

Áttekinti a KKV tulajdonosának, ill. menedzserének általános szerepét a cég vezetésében, majd holisztikus áttekintést ad a vezetők szerepéről a generációváltási folyamatban. Segít elhelyezni a vállalkozást a szélesebb vállalkozói szférában, felmérni a lehetséges fejlesztési lehetőségeket, meghatározni az ahhoz szükséges menedzsment változtatásokat, humán erőforrás-fejlesztéseket. Segít feltérképezni a konkurencia helyzetét, ahhoz igazítani az új stratégiát, ami figyelembe veendő a generációs átmenetnél. A modul felvet nemzetközi együttműködési témákat, megvizsgálva a cég nemzetköziesítésének lehetőségeit. Útmutatást ad, hogyan lehet ezeknek az átfogó vizsgálatoknak az eredményéhez igazítani a generációs átmenet stratégiáját. A tananyagot esettanulmányok színesítik.

## *3. Finanziális és jogi kérdések modulja*

Segít áttekinteni a vállalkozás anyagi helyzetét, a pénzügyi folyamatokat, valamint azok illeszkedését az adott jogi keretekhez. Ebből kiindulva támogatja az új stratégia kialakítását és az ehhez szükséges anyagi források feltárását, beleértve az adóoptimalizálás problematikáját. A modul célja a generációs átmenet pénzügyi vetületének vizsgálata, ennek alapján az átmenet megkönnyítéséhez különböző technikák kidolgozása, egészen új üzleti modell, üzleti terv készítéséig. Ennél a modulnál is "best practice" gyakorlati példák egészítik ki a tananyagot.

## *4. Mentorképzési modul*

Célcsoportját olyan vállalkozók, vagy volt vállalkozók alkotják, akik mentori feladatok ellátására aspirálnak KKV-k generációváltási problémáinak megoldásában. A képzés foglalkozik a KKV-kkal való bizalmi együttműködéshez szükséges „soft” készségek meghatározásával és fejlesztésével. Ezután, az előző modulok eredményinek a felhasználásával a modul meghatározza azokat a témákat és területeket, ahol a mentornak be kell avatkoznia. A képzésnek ez a része kis munkacsoportokban zajlik, ahol konkrét példákon dolgozva a mentorjelöltek akciótervet dolgoznak ki a szükséges mentori beavatkozásokra. A beavatkozások empatikus jellegének kidolgozására külön hangsúlyt fektetnek. A képzés végén a résztvevők globális tudásának és „soft” képességeinek mérésére kerül sor.

## **Tesztképzés**

A képzési modulok kidolgozását nemzetközi konzorcium végzi, amelyben a MGYOSZ lényeges szerepet játszik. Először gyakorlati visszajelzéseivel segíti a tananyagfejlesztést, majd kiemelt feladata lesz az elkészült modulok gyakorlatban való tesztelésében. A MGYOSZ legalább 15 családi KKV-t vár ehhez a tananyag és tréningprogram értékeléshez, és nagy hangsúlyt fektet a résztvevők véleményének a modulokban való megjelenítésére. A tesztelési folyamat kétszer 2 napos „in situ”, valamint online értékelésből áll.

## Szociális és kulturális kérdések

2016. április 28. csütörtök – helyszín: BGE Markó utca 29-31. Lotz terem (II. emelet)

### CSALÁD ÉS ÜZLET- AZ ELLENTÉTEK VONZÁSÁBAN?

*Azt tudjuk, hogy családok és a vállalatok különböző kulturális háttérrel rendelkeznek.*

A legtöbb *család* általában tudatosan érzelmi alapon hozza meg a döntéseit. Stabilitásra törekszik, tagjai feltétel nélkül szeretik és fogadják el egymást, harmóniára vágnak, és tisztában vannak azzal, hogy generációkon keresztül egyetlen egységként fonódnak össze. A családra informális kötelekeken, összetartozáson alapul.

A *vállalkozások* teljesen más világban működnek.

A *vállalkozásoknak* nyitottnak kell lenniük az állandó változásokra, profitot kell termelniük, az alkalmazottaitól teljesítményt kell követelniük, meg kell teremteniük a sikeres alkalmazotti kultúrát, érvényesíteniük kell a hierarchiát, és fel kell ismerniük, hogy az üzleti kapcsolatok formális kapcsolatok, melyek véget érnek, ha elvesztik üzleti értelmüket.

#### *Akkor mi a teendő?*

Az együtt dolgozó *családok* előtt álló kritikus fontosságú feladat, hogy tisztában legyenek azzal, hogy melyik rendszerben dolgoznak. Alapesetben *az üzletbe belépő családok* megértik, hogy el kell sajátítaniuk egy új kultúrát, és a teljesítményre vonatkozó szabályokat.

A családi vállalatban a családtagok gyakran tapasztalnak félreértéseket, amikor *a családi elvárások és az üzleti elvárások* egymással szembe kerülnek.

#### *A modul kérdései, amivel foglalkozni szeretnénk*

- Családi vállalkozás valódi üzleti céljai (pénzügyi és nem-pénzügyi célok)
- Testvér rivalizálás és családi viszályok
- Utódlási kérdések
- Generációs különbségek kezelése a vezetésben és a családban
- Szakmaiság és a családtagok beépülése az üzletbe
- Családi alkotmány és kormányzás

**Tréner:** Dr. Heidrich Balázs, dékán, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar

**Jó gyakorlat bemutató:** Dr. Futó Péter, MGYSZ elnök – Futureal Csoport

## Stratégia

2016. április 29. péntek – helyszín: BGE Markó utca 29-31. Községi Tér (bejárat a Bihari János utca felől)

### Utódlástervezés a családi vállalkozásokban

*Azt tudjuk, hogy egy családi vállalkozás alapítójának az életében eljön a pillanat, amikor nem tud vagy nem akar teljes erőbedobással a cégvezetéssel foglalkozni.*

A legtöbb családi vállalkozás működése Magyarországon az első, vállalkozásalapító generáció kezében van, vezetése alatt működik. A két-három évtizedes hatalmas felelősség és megfeszített munka természetesen hatással van erre a generációra. Vannak, akik fiatalon indították a céget és most még érzik magukban az erőt is kíváncsiságot, hogy valami újba kezdjenek, esetleg egy korábban kényszerűségből félretett álmot valósítsanak meg. Vannak, akiknek a visszavonulás, a családi vállalkozás esetében nehezen értelmezhető nyugdíj pillanata közeledik. Ugyanakkor az alapító-tulajdonos kiszállása-visszavonulása nem egy magától értetődő és zökkenőmentes folyamat, a cég teljes külső és belső környezetére hatással van.

### *Akkor mi a teendő?*

Mint minden változást, a cégvezető alapító-tulajdonos utódlását is alaposan meg kell tervezni. A tervezést a tulajdonos változásvezetési programjával kell kezdeni, majd a családtagok, utód, munkatársak és üzleti partnerek körére kiterjesztve kell folytatni. Legalább ennyire fontos a terv pontos végrehajtása.

### *A modul kérdései, amivel foglalkozni szeretnénk*

- A stratégiai gondolkodás kontextusa és kialakulása
- Kisvállalkozási (makro és mikro) környezet és stratégia
- Stratégia, stratégiaalkotás és stratégia a gyakorlatban
- Stratégiai csoportok, eszközök és gyakorlatok
- Stratégia és versenyképes teljesítmény – kisvállalkozások és külső elemzés
- Erőforrások és tudás – szerep
- A stratégia, mint folyamat és gyakorlat
- Stratégiai döntéshozás
- Nemzetközi és kollaboratív stratégiák a kisvállalkozások számára a globalizációs kontextusban
- A jövő átgondolása (előrettekintés) és gyakorlat

**Tréner:** Dr. Németh János Pál, Főiskolai tanár, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar

**Jó gyakorlat bemutató:** Dr. Karmazin György, alapító – tulajdonos, BI-KA LOGISZTIKA Kft.

## Pénzügyi és jogi aspektusok

2016. május 12. csütörtök – helyszín: BGE Markó utca 29-31. Községi Tér (bejárat a Bihari János utca felől)

### **CSALÁD ÉS ÜZLET- Hogyan kezeljük Egy CSALÁDI VÁLLALKOZÁS PÉNZÉT?**

*Azt tudjuk, hogy családi vállalkozás pénzügyei összekeverednek a család pénzügyeivel*

Állandó jelenség és potenciális probléma, a családi kassa és a vállalati kassa összefonódása. Ennek óriási kára lehet mind a család és/vagy a vállalkozás életére. A családi vállalkozásban a pénzügyi fegyelemnek még a többi vállalkozáshoz képest is nagyobb jelentősége van.

Egy családi vállalkozás pénzügyi tűrőképessége és alkalmazkodóképessége sokkal nagyobb a többi versenytárhoz képest. A jövedelmezőséget egy családi vállalkozásnak is objektíven meg kell tudnia mérni. A vállalat helyzetét a rendelkezésre álló mérlegek és eredménykimutatások alapján lehet értékelni, nagyobb vállalatok esetében pedig cash flow kimutatások és a saját tőke változásairól készített kimutatások alapján.

#### ***Akkor mi a teendő?***

Egy családi vállalkozás sok olyan előnnyel és tartalékkal indul versenybe a többi „átlagos” vállalkozással szemben, melyek megalapozzák létjogosultságukat a piacon. A családi vállalkozások sokban különböznek a szokásos érdekeltségi szituációkban működő társaiktól. Olyan rejtett tartalékokról és erőforrásokról, potenciálokról és előnyökről beszélhetünk melyek a családok belső szerkezetéből és viszonyaiból öröklődnek át a vállalkozásba.

Egy korlátozott felelősségű társaság és egy részvénytársaság esetében kizárólag a betöltött tisztségek után járó javadalmazás vagy a kifizetett osztalék formájában lehet jövedelemhez jutni. Ha egy családtag nem tagja a vezetőségnek, csak akkor kaphat jövedelmet, ha a vállalat nyereséget termel, és csak a pénzügyi év végén. Eladás esetében az árat világosan meg kell határozni, a vételár részletekre történő lebontása szintén jövedelemforrás lehet a tulajdonos számára. Egyéb vállalatípusok esetében a pénzügyi év közben is ki lehet vonni a tőkét, de mindenképpen figyelembe kell venni a gazdasági társaságokról szóló törvény és az alapító okirat rendelkezéseit.

#### ***A modul kérdései, amivel foglalkozni szeretnénk***

- A stratégia és a napi teendők kapcsolatrendszerre pénzügyi és jogi szempontból
- Pénzügyi információk (pénzügyi jelentések) felhasználási lehetőségei
- Hogyan tervezzünk? Hogyan lehet meghatározni, felmérni egy adott vállalkozás pénzügyi helyzetét?
- Az üzlet zavartalan működéséhez és az utódláshoz szükséges jogi ismeretek

**Tréner:** Dr. Ilyés Csaba, adjunktus, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar és Dr. Arató Balázs, ügyvéd, Arató Ügyvédi Iroda

**Jó gyakorlat bemutató:** Berendi Péter, CSVOE elnök-helyettes – Roland Divatház (egyeztetés alatt)

## Mentorálás

2016. május 13. péntek – helyszín: BGE Markó utca 29-31. Közösségi Tér (bejárat a Bihari János utca felől)

### Sosincs elég korán, ugyanakkor még mindig jobb később, mint soha!

Valahogy így érdemes gondolkodni az utódlásról és annak tervezéséről egy családi vállalkozás életében. Túlzónak tartja ezt a kijelentést? Lehetséges, hogy igaza van, ugyanakkor a nemzetközi statisztikák illetve felmérések igencsak elkésztítő képet festenek a családi vállalkozások életében bekövetkező generációváltás kapcsán.

Olaszországban például a minden egyes évben a megszűnő családi vállalkozások 10%-a az utódlás elégtelen tervezése következtében szűnik meg, s összességében csak 50%-uk éli túl az első, 15%-a pedig a második generációváltást (Dallago, 2014).

Az Egyesült Államokban habár a családi vállalkozások tulajdonosainak 88%-a gondolja úgy, hogy a vállalkozást ugyanazon család(ok)ból fogja valaki tovább vinni, csak a vállalkozások 30%-a éli túl az első, 12-14% a második és csak 3-5% a harmadik generációváltást (Family Business Institute USA, 2015; Surdej, 2015). A Family Business Consulting Group USA felmérései szerint (2015) világszinten ezek az értékek sorra: 30%, 10-15% és 3-5%. A PricewaterhouseCoopers nemzetközi tanácsadó cég 2014-ben kiadott tanulmányai is megerősítik ezt, melyek alapján a második váltást csak a családi vállalkozások 12%-a éli túl sikeresen. Az ismertetett statisztikák tükrében az is elgondolkodtató, hogy ugyanezen felmérések adatai alapján a családi vállalkozásoknak világszerte csak 16%-a (!) rendelkezett egy kidolgozott, megvitatott és elfogadott utódlási tervvel, holott a következő az 5 éven belüli utódlás kapcsán 36% (!) volt érintett. Mindezek alapján mi a garancia arra, hogy az Ön jelenleg működő családi vállalkozása – mely hosszú éveit, évtizedeit, vagy egész élete munkájának gyümölcseként vált sikeressé –, lesz az az egy a tíz vállalkozásból, amely az unokái generációjának is sikeresen átadásra kerülhet és családjaiknak is tisztességes jövedelmet és stabil egzisztenciát biztosíthat? Semmi, mert nincs garancia. Ám a sikeres vezetői generációváltás bekövetkezésének valószínűsége növelhető, többek között azzal, ha minél hamarabb gondolkodik az utódlásról, gondoskodik a potenciális vezetői utód(ok) kiválasztásáról és felkészít önmagát az átadásra, ő(ke)t pedig az átvételre. Ehhez megfelelő eszköz a mentorálás, és támogató személy a jól felkészült mentor.

De vajon mit foglal magába ez a módszer, ez a szemlélet? Milyen egy jó mentor és mit csinál? Mit szükséges megvalósítanunk a mentorálási folyamat során? Miért érdemes egy külső mentor segítségét kérnünk? Hogy válhat Ön is jó mentorrá? Melyek a mentor és a mentorált közötti jó kapcsolat jellemzői? A modul keretein belül ezen kérdések alapjait járjuk körbe.

Legyen nyitott, jöjjön el, és lépjen a fejlődni vágyó mentorált útjára, hogy megtapasztalva a mentoring ízét, idővel Ön is jó mentorrá válhasson!

**Tréner:** Madarasiné Dr. Szirmai Andrea, dékán-helyettes és Dr. Király Zsolt, főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar

**Jó gyakorlat bemutató:** Kuti Mihály, ügyvezető, KÓD Kft. (egyeztetés alatt)



## Az INSIST projekt nemzetközi konzorciumának tagjai

Budapesti Gazdasági Egyetem

HEIDRICH Balázs

<http://uni-bge.hu/>



**BGE**

ADINVEST Development - AZUR Valorisation

Jacques PONS

<http://www.adinvest-international.eu/en/>



Leeds Beckett University

David DEVINS

<http://www.leedsbeckett.ac.uk/>



Cracow University of Economics

Aleksander SURDEJ

<http://www.uek.krakow.pl/en>



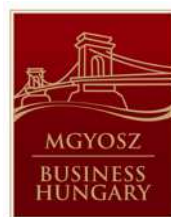
UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE

MAC-Team aisbl – the European Multi-Actors

Cooperation network

Yves BOISSELIER

<http://mac-team.eu/>



Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége

WIMMER István

<http://www.mgyosz.hu>

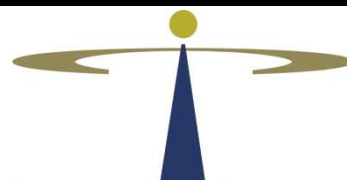
The Employers Union of Małopolska LEWIATAN

Dagmara PILIS

<http://www.mzp.org.pl/>



**Erasmus+**



TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY

A projektet az Európai Bizottság támogatta.

*A kiadványban (közleményben) megjelentek nem szükségszerűen tükrözik az Európai Bizottság nézeteit.*