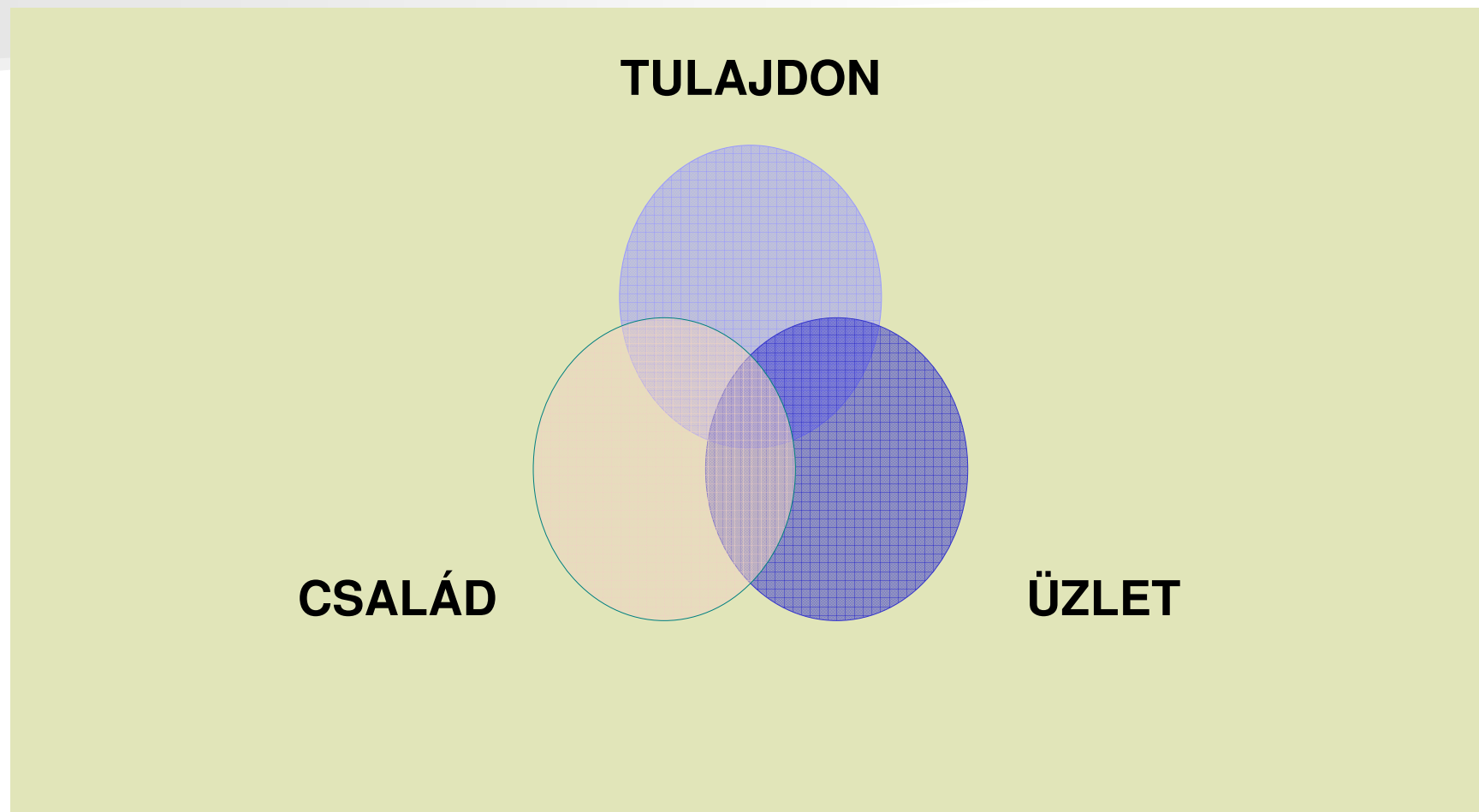


3 KÖRÖS MEGKÖZELÍTÉS



A családi vállalkozásokkal kapcsolatos kulcskérdések

- ÜZLETI VAGY CSALÁDI ORIENTÁCIÓ
- ÉRTÉKEK ÉS CÉLOK
- A KAPCSOLATOK KEZELÉSE
- KOMMUNIKÁCIÓ
- VÁLTOZÁSMENEDZSMENT
- CSALÁDI ALKALMAZOTTAK FELVÉTELE
- UTÓDLÁS

Kilépés a családi vállalkozásból

- MI TÖRTÉNIK VELÜK?
- LEHETŐSÉGEK ÉS TERVEK
- UTÓDLÁS A CSALÁDON BELÜL
- UTÓDLÁS KÜLSŐ FÉL BEVONÁSÁVAL
- A VÁLLALKOZÁS ELADÁSA
- NYUGDÍJBA VONULÁS ÉS VAGYONTERVEZÉS

Vállalkozói

kihívások

- A lehetőség felismerése
- A vállalkozás elindítása
- Biztos erőforrások
- A családi kapcsolatok fenntartása
- Túlélés az üzleti életben

Tulajdonos vezető

kihívások

- A családi és üzleti szükségletek egyensúlyban tartása
- A célok meghatározása
- A növekedés finanszírozása, a család érdekeinek meghatározása
- A növekedés és a nyereségesség fenntartása

Tulajdonos vezető

Kritikus feladatok

- Foglalkozzon a családdal
- A személyes célok megosztása
- A pénzügyi lehetőségek feltárása
- A pénzügyi részvétel tisztázása
- Egy marketingterv megalkotása

Családi együttműködések

Kihívás

- Az munka gyümölcsének learatása / pénzügyi döntések
- Generációk közötti kapcsolat
- A jövőbeli vezetés kiválasztása
- A saját és az üzleti tőkeszükségletek egyensúlyban tartása
- A vezetés átruházásának felelőssége

Családi együttműködések

Kritikus feladatok

- Az ellenőrzés megosztása az utódokkal
- Az új vezetés mentorálása
- Az alapító számára likvid tőke biztosítása
- Új életcélok meghatározása az alapító számára
- Egy igazgatótanács létrehozása
- Családi megbeszélések tartása
- Egy új családi szerkezet kialakítása
- A tulajdon átruházása
- Közös családi jövőkép

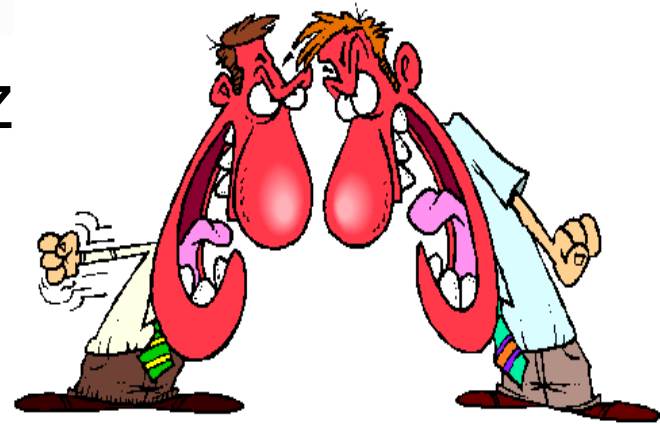
Kilépés a családi vállalkozásból

- MI TÖRTÉNIK VELÜK?
- LEHETŐSÉGEK ÉS TERVEK
- UTÓDLÁS A CSALÁDON BELÜL
- UTÓDLÁS KÜLSŐ FÉL BEVONÁSÁVAL
- A VÁLLALKOZÁS ELADÁSA
- NYUGDÍJBA VONULÁS ÉS VAGYONTERVEZÉS

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	
				<u>A ? válsága</u>	
			<u>Bürokratikus válság</u>	<u>Növekedés- Együtműködés</u>	
		<u>Az ellenőrzés válsága</u>	<u>Növekedés – Koordinálás</u>		
<u>A vezetés válsága</u>	<u>Az autonómia válsága</u>	<u>Növekedés- Delegálás</u>			
				<u>Evolúciós növekedési fázisok, amelyeket válság követ</u>	
<u>Növekedés- Kreativitás</u>	<u>Növekedés- Igazgatás</u>	Greiner 1973			

Konfliktusforrások

- Igazságtalanság / kivételez
- El nem ismertség érzete
- Erőtlenség
- Jutalmak és javadalmazás
- Utódlás
- Tulajdonlás
- A családi és üzleti szerepek összekeveredése
- Stratégiai tervek



A konfliktus épít vagy romba dönt?

Konstruktív: a tökéletesebbé válást, fejlődést segíti.

Destruktív: pusztítás okoz: romboló hatású

A legnagyobb különbség a konstruktív és destruktív konfliktusok között abban van, hogy HOGYAN OLDJUK MEG azokat.

A konfliktus konstruktív, ha

- A együttműködést szolgáló vitára bocsát egy kérdést
- Egy probléma megoldásához vezet
- Az egyének és csoportok között kommunikáció magasabb szintjeinek megértéséhez vezet

A konfliktus destruktív, ha

- Eltéríti az energiákat a fontos feladatoktól, kérdésektől
- Akadályt képez az együttműködést szolgáló megértésben és tevékenységben
- Csökkenti az üzlet hatékonyságát
- Rombolja az erkölcsöt és az önbecsülést
- Polarizál és ellenfelek generál
- Rombolja az üzletet
számos egyéb mellett

a konfliktusmenedzsment öt módja

- Elkerülés
- Alkalmazkodás
- Ráerőltetés
- Kompromisszum
- Együttműködés

Utódlás és átruházás

Monarchiák



Nem hagyják el az irodát, amíg nincsenek rákényszerítve, vagy meghalnak vagy belső palotaforradalom áldozatai lesznek

Tábornok



Kikényszerítik az irodából, de gyorsan visszatérnek a nyugdíjból, hogy „megmentsék” a céget

Nagyösvény



Hálásan elhagyják az irodát és gyakran a nyugdíjas mentorként vesznek részt a működésben

Korlátozó



Korlátozott mértékben irányítják az irodát, nyugdíjba vonulnak és más fejlődési területek felé fordulnak

Sonnenfield (1988)

Tulajdonos vezető

Kritikus feladatok

- Foglalkozzon a családdal
- A személyes célok megosztása
- A pénzügyi lehetőségek feltárása
- A pénzügyi részvétel tisztázása
- Egy marketingterv megalkotása

Családi együttműködések

Kritikus feladatok

- Az ellenőrzés megosztása az utódokkal
- Az új vezetés mentorálása
- Az alapító számára likvid tőke biztosítása
- Új életcélok meghatározása az alapító számára
- Egy igazgatótanács létrehozása
- Családi megbeszélések tartása
- Egy új családi szerkezet kialakítása
- A tulajdon átruházása
- Közös családi jövőkép

Testvéri együttműködések

Kritikus feladatok

- Aktív igazgatótanács
- Formális teljesítményértékelések
- A részvényesek számára likvid tőke biztosítása
- A harmadik generáció részvételének kiaknázása
- A tőkeigény egyensúlyban tartása
- Hosszú távú terv a vagyonátruházásra

Az utódlás egy

folyamat

nem pedig egy

esemény

Néhány, számomra aggasztó kérdés

- Aktuális vezérigazgatóként és többségi részvényesként

Mit fogok csinálni, amikor otthagynom a vállalkozást?

Mi fog történni az üzlettel, és mi fog változni?

Hogyan fognak rám emlékezni, és hogyan fogják elismerni a közreműködésemet?

Lesz elég pénzem, amiből megélek, és amiből fenntarthatom a mostani életszinvonalamat?

Fent tudom majd tartani a kapcsolatot a barátaimmal és az üzletfelekkel?

Hogyan döntöm el, hogy melyik gyerekem a legalkalmasabb arra, hogy átvegye a szerepemet?

Mi lesz a másik gyerekem reakciója az új utóddal kapcsolatban?

Néhány, engem aggasztó kérdés

Aktuális vezérigazgatóként és többségi részvényesként

- Hogy fogom érezni magam, ha a gyerekem jobb munkát végez nálam?
- Mi fog történni, ha az utód, akit kinevezek, nem tudja ellátni a feladatot?
- Jogos tőlem az elvárás, hogy a gyerekeimet a vállalkozásban akarom dolgozni látni?
- Elpazaroltam az életem munkáját, ha azt látom, hogy nincs ki folytassa az üzletet, amit elindítottam?

Néhány, engem aggasztó kérdés

Aktuális vezérigazgatóként és többségi részvényesként

- Mi lesz, ha a gyerekeimre átruházom a részvényeket és ők meg elválnak?
- A gyerekeim jóval több kockázatot vállalnak, mint én.
- Hogyan biztosíthatom az unokáim örökségét?
- Hogyan biztosíthatom, hogy egyenlően és igazságosan bánjak a gyerekeimmel?
- Mi lesz más családtagokkal és az alkalmazottakkal, ha eladjuk a vállalkozást?

Az utódlás és átruházás

Az érintett felek szempontjai és félelmei

■ Az utód félelmei

Meg tudok majd felelni az alapítók elvárásának?

Megvannak a képességeim ahhoz, hogy átvegyem a szerepet?

Képes leszek-e önmagam maradni és a saját függetlenségemet biztosítani?

Megvan bennem a képesség innovatív ötletek kitalálására, az előremutató gondolkodásra?

Képes leszek, és ha igen, akkor hogyan, együtt dolgozni az apámmal/alapítóval?

Képes leszek jó kapcsolat fenntartására a testvérekkel és a társakkal?

Tisztelni fognak az alkalmazottak?

Tisztelni fognak a bankok, a külső tanácsadók és a beszállítók?

Szeretném én ezt a munkát?

Hogyan mondjam meg a családnak, hogy nem vállalom a munkát?

Néhány, a feleségemet aggasztó kérdés

- Lesz elég dolgom egész nap, és vajon át kell-e értelmeznem a házasságunkat?
- A gyerekek megfelelően el fogják ismerni az eddig elért eredményeinket?
- Vajon az utód megőrzi a vállalkozás jövedelmezőségét az unokák számára is?
- Lesz elég pénzünk a megélhetésre és az életszínvonalunk fenntartására?
- A gyerekek elégedettek lesznek az utódlásról való döntéssel?

Az utódlás és átruházás

Az érintett felek szempontjai és félelmei

- A potenciális partner félelmei

Hogyan fogja megváltoztatni az előléptetés az életünket?

A partnerem többet lesz távol az otthontól?

Melyek a pénzügyi megfontolások?

A szüleim, anyósom/apósom boldogok attól, hogy a párom vette át az üzletet?

Meg kell majd változtatnom a társasági életemet?

- A második feleség félelmei

Igazságosan fogják kezelni a gyerekeimet a féltestvérek?

Veszítek pénzügyileg azon, ha a házastársam nyugdíjba megy/meghal?

Az utódlás és átruházás

Az érintett felek szempontjai és félelmei

■ Az alkalmazottak félelmei

Biztos a munkám?

Képes lesz az utód vezetni?

Képes lesz az utód tovább vinni a vállalkozást?

Hallgatni fog az utód a külső, független tanácsra?

Lesz házon belüli vita abból, hogy az alapító/tulajdonos visszavonult?

Megbízhatok az utódban?

Az utódlás és átruházás tervezése

Utódlás tervezése a várományos számára

- kommunikáljunk – a meglepetés konfliktust okoz
- vonjuk be az utód generációt – kell, hogy legyen közös jövőkép
- legyen meg minden családtag véleménye, azoké is, akik nincsenek a menedzsmentben
- legyen egy családi alkotmány
- nem kulcsszerepet betöltő családtagokkal is tanácskozzunk
- tisztán határozzuk meg a szerepeket, felelősséget, a munkaköri leírást, a teljesítményméréseket
- legyen egy fix napja a nyugdíjba vonulásnak
- biztosítsuk a pénzügyi függetlenséget a vállalkozástól

Az utódlás és átruházás tervezése

A menedzsment utódlása

- ki lesz a felelős?
 - az utód előrehaladását akadályozni fogja ennek a tisztázatlansága
- az utódnak kell lennie a legalkalmasabbnak akkor is, ha külsős
 - nyíltan meg kell vitatni, ha ez a helyzet
- előbb a potenciális utódokkal kell konzultálni, ne mondjuk el a fűnek-fának előtte
- folyamatos konzultáció egy bizonyos ideig, az emberek megváltoztatják az hozzáállásukat
- folyamatos tréning és fejlődés biztosítása

Az utódlás és átruházás tervezése

A tulajdonjog átruházása

- A tulajdon elválasztása a vezetéstől
 - könnyebb egy zártkörű cégnél, a tulajdonjogok átadását részvényátruházással lehet megoldani
 - nehezebb az eset egy bt-nél, vagy egyéni vállalkozóknál
- Az egyenlőség nem igazságosság
 - van testvér, aki dolgozik a vállalkozásban, van, aki nem
 - a dolgozó testvér lehet, hogy visszaforgatná a profitot, a nem dolgozó viszont inkább felvenné
 - ha több az inaktív részvényes, mint az aktív, akkor ők fogják irányítani az üzletmenetet
- Lehetőleg csak azok legyenek tulajdonosok, akik aktívak