



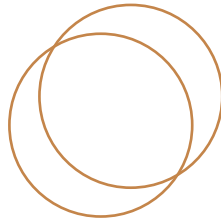
CSALÁDI ALKOTMÁNY

KLART

Tanácsadás
családi vállalkozások és
vállalkozó családok számára

**A Családi Alkotmány a családi
vállalkozás olyan alapidokumentuma,
amelyen keresztül könnyen megközelíthetők
és megoldhatók a vállalkozás és a család
életében bekövetkező problémák.**





Család és vállalat

Két közösség, amely a családi vállalkozás és a vállalkozó család életében közös metszetet alkot.

Ezen közös metszet egyedi és sajátos kérdések sokaságának érzékeny kezelését igényli, amelyet egyetlen hagyományos szakma képviselője – családi vagy céges jogász, adótanácsadó, könyvelő, könyvvizsgáló, pszichológus – sem tud egyedül, önállóan kezelni és megoldani.

Családi vállalati tanácsadás

A családi vállalatokkal kapcsolatos tanácsadási szolgáltatásaink önálló szakterületként jelennek meg irodánkban. A leghíresebb nemzetközi műhelyekben képezzük magunkat, tudatosan keressük az inspiráló, gyakorlatban is működőképes hazai és nemzetközi megoldásokat - folyamatos együtt-

működésben állunk valamennyi hagyományos szakma képviselőivel. Egyedi megoldásokra, tudásmegosztásra, folyamatos képzési tevékenységre törekszünk, és állandó elszántságot mutatunk az ügyfeleinkkel történő közös fejlődés, változás, együttműködés iránt.

**Azokat a helyzeteket szeretjük,
ahol a mások számára kezelhetetlen
komplexitást le tudjuk győzni,
egyszerűvé és érthetővé tudjuk formálni,
világos cselekvési tervvé alakítani és
az ügyfeleinkkel közösen végrehajtani.**

Családi Alkotmány

**Kézműves mestermunkának tekintjük
az Ön esetét, és ezzel a figyelemmel
és érzékenységgel látunk hozzá minden
egy feladathoz.**

Minden család más. Mindenhol mások a problémák is. Ahogyan minden vállalkozás tevékenysége, felépítése, szervezete, tőkeigénye, kultúrája is más és más. A munka eredménye is egy egyedi és megismételhetetlen megoldás az Ön családjá és vállalkozása számára, amely az Ön saját családi, céges és tulajdoni viszonyait alapul véve végre is hajtható.

BIZALOM

Szakértő személyek, akik a racionális érvek mellett érzelmi alapú kapcsolatot tudnak teremteni a döntéshozókkal

Cs
/ A

JOGI TUDÁS

Vállalati, családi és öröklési ügyekkel kapcsolatos jogi szakértelem

EGYÉB SZAKÉRTELEM

Gazdasági, pénzügyi, adó, menedzsment és személyes kérdéseket érintő tudás

Cs / A



Közös Jövőkép

Annak érdekében, hogy megtudjuk van-e a családdal közös jövője a vállalkozásának, egy alapvető kérdésre kell válaszolni:

Akar-e a család együtt maradni a vállalatban, és ha igen, akkor miért?

Erre a kérdésre egy speciális teszt segítségével keressük a választ, az „Elég Jó Közös Jövőkép” teszttel, amellyel feltérképezzük az Ön családjának és vállalkozásának közös jövőképét és közös értékrendjét.

Ahhoz, hogy tisztázhassuk, hogy a családnak van-e „Elég Jó Közös Jövőképe”, el kell köteleződni a megismerés, megértés és változás útja mellett. Az úton sokféle elágazás van. Lehetséges, hogy a család, egyes tagjai és a vállalat nem ugyanabba az irányba mennek tovább. Lehetséges, hogy úgy dönt a család, hogy kivonul a napi operatív tevékenységből, de a tulajdonosi minőséget megtartja.

Ezen az úton az irányjelző táblákat mi tartjuk a kezünkben, mi adjuk az iránymutatást, hogy milyen témákról kell beszélnünk, Ön és Önök adják a saját személyes tartalmat ezekhez a beszélgetésekhez. Az irányított konzultációk és az együtt gondolkodás eredményeként kirajzolódik, hogy hol tart most Ön, a családja, a vállalata, és mi a Közös Jövőkép.

Mi arra szerződünk, hogy megértjük és támogatjuk azon törekvéseket, amelyek a korlátozott erőforrásokért – idő, szeretet, pénz és lehetőségek – zajlanak egy családi vállalatban, és a közösen meghozott döntések végrehajtásában közreműködünk.

Mi nem jogi szolgáltatást szeretnénk eladni Önnek. Nem az a célunk, hogy mindenképpen szülessen egy jogi dokumentum, amellyel ki lehet pipálni azt, hogy Ön felelősen gondolkodott a családja és vállalata jövőjéről. Ellenben határozott célunk az, hogy a folyamat végén tiszta megértéssel rendelkezzen a család minden tagja és a vállalat döntéshozói az irányról, amerre a családja és a vállalata tart, valamint ezen az úton a szükséges intézkedéseket meg is hozzák.





A közös munka folyamata

A közös munka során mindenekelőtt az
Ön családja és vállalkozása Jövőképeinek
meghatározására koncentrálnunk.



Közös Jövőkép:

1. *Genogram* és *Idővonal* készítése – a család, a vállalat és a tulajdonosi minőség története
2. Egyéni kérdőívek, interjúk az érintettekkel
3. Válaszok szintetizálása
4. A válaszok közös kiértékelése az érintettekkel
5. Közös Jövőkép megfogalmazása
6. Cselekvési és időterv meghatározása



Tevékenységünk fókuszja

Család — **Vállalkozó Család** — Üzlet

Haláleset,
öröklés

Kiskorúak vagyoni
viszonyai

Házastárs/élettárs/
testvérek vagyoni
viszonyai

Társaság
(tulajdonjog,
menedzsment)

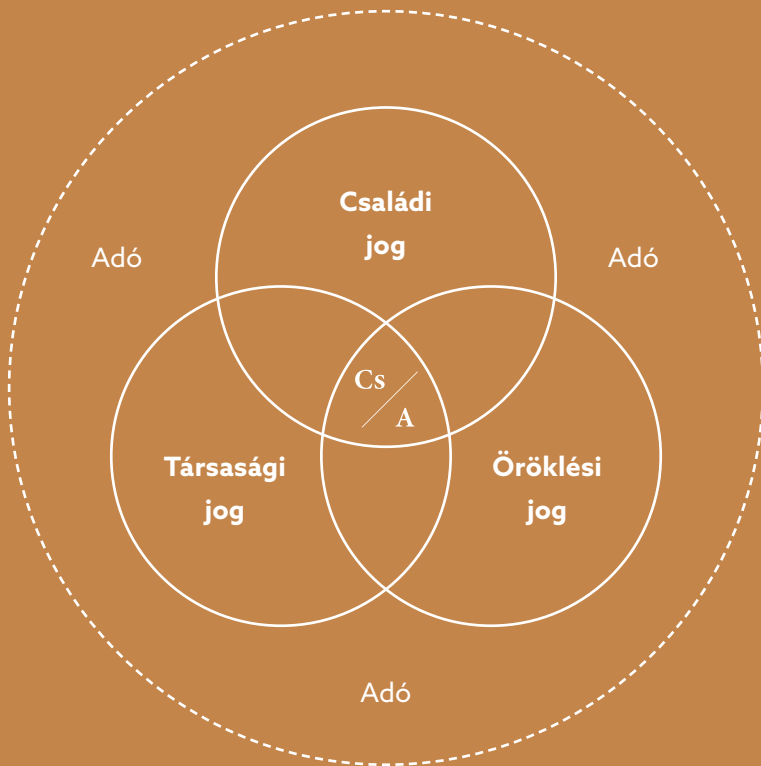
Munkához fűződő
viszonyok

Vagyonkezelési
viszonyok

Szolgáltatásaink

Menedzsment,
Szervezetfejlesztés,
Oktatás*

Bizalmi
vagyonkezelés*



Coaching

Privát bankár*

*Együttműködő partnerek



Esettanulmány 1

Amikor nincs Jövőkép

Egy családon kívüli menedzsmenttagokkal is dolgozó családi vállalatnál az volt a feladatunk, hogy jogi dokumentumokkal biztosítsuk a cég szétaprózódásának és a belső viták kialakulásának elkerülését.

Az interjúk során kiderült, hogy nincsen tiszta és egyértelmű Jövőkép, amelyet minden érintett megértene és elfogadna egyéni és közösségi szinten is. A vállalattal szemben mindenkinek más volt az elvárása. Világos volt, hogy „Elég Jó Közös Jövőkép” nélkül nem lesz elegendő „ragasztóanyag”, amely összeköti majd a családot, és nagy az esély arra, hogy elkeseredett viták alakuljanak ki a jövőben a családtagok és az üzlettársak között.

Mi radikális beavatkozást és változások elindítását javasoltuk a döntésho-

zóknak. A mi felelősségünk volt azt felvállalni és kimondani, hogy a családi vállalatnak nincs Jövőképe. Egy ilyen radikális változás elindítása konfliktusok felvállalásával jár, amelyet belülről, külső támogatás nélkül szinte lehetetlen elindítani és következetesen végigvinni.

A közös munka során kialakult ez a Jövőkép, és aki nem tudott ezzel azonosulni, távozott a csapatból, de oly módon, hogy tisztáztuk a távozásának körülményeit. A maradék viszont megerősödve tudtak elkezdni dolgozni a Jövőkép megvalósításán.

Esettanulmány 2

A folytonosság illúziója

Egy vállalatban azt tapasztaltuk, hogy a sikeres alapítók mindenképpen azt szerették volna, hogy az utódok működtessék tovább a vállalatot. Érzékeltük ugyanakkor, hogy az utódok számára ez elviselhetetlenül nagy teher, de nem mertek ellentmondani az alapítóknak.

Itt erősen hatott a családi vállalatok tekintetében ismert ún. folytonossági illúzió. Ez egy hiedelem, mely szerint a családi vállalat csak akkor lehet sikeres, ha az alapítók által létrehozott vállalatot az utódok működtetik tovább.

Ez az illúzió egy téves feltételezésen alapul, amelynek életben tartása gyakran a változások legnagyobb akadályá. A ki nem mondott elvárás elveszi az utódok döntési szabadságát, egy „kipárnázott börtönben” élik az életüket. Az alapítók pedig elégedetlenek a „tehetségtelen” utódok miatt, akik nem azzal a lelkesedéssel építik a vállalatot, ahogy ők tették egy életen át.

A mi feladatunk volt az alapítókat szembeesíteni ezzel a téves előfeltevésükkel, és azzal, hogy az utódaik egyéni Jövőképe különbözik az ő elvárásaiktól. A szembesítés felszabadító erejű változásokat hozott, amelyben kidolgoztunk egy családon kívüli menedzsment- és tulajdonosi kör bevonásán alapuló modellt a családi vállalatra, és kimondásra került az utódok távozási igénye a napi operációból, de maradhattak felelős tulajdonosok.

Mindehhez kidolgoztunk egy közös megvalósítási tervet, amelyen már minden érintett együtt tudott dolgozni.

Esettanulmány 3

Családi alkotmányból kultúraváltás

Egy család azzal keresett meg bennünket, hogy az utódok képesek és készek is dolgozni a családi vállalatban, az alapító képes és kész hátralépni, de előtte a család és a vállalat működési alapelveit szeretnék családi alkotmányba foglalni.

Az interjúk során világossá vált, hogy a családi alkotmány és végrehajtott dokumentumainak (végrendeletek, házassági vagyoni jogi szerződések, társasági szerződés) elkészítése mellett vannak lappangó ellentétek az idősebb és fiatalabb generáció között, valamint a második generáció tagjai között is. A családi alkotmány ugyan jó közös alapot teremtett a jövőre vonatkozóan, de a felszín alatti repedések alááshatták volna a megvalósítást.

Ezért a jogi munka mellett a team coaching eszközt javasoltuk ezen ellentétek felszínre hozatala érdekében. A tréningen a család külső segítséggel feldolgozta a generációk közötti rivalizálás problémáját és közös akciótervet dolgoztak ki az alapító háttérbe vonulására. Az alapító visszavonulásához külső támogatást (coach) kapott annak érdekében, hogy a később bizonyosan előjövő beavatkozási vágyak határt szabjanak.

Esettanulmány 4

Bizalmi vagyonkezelés

Egy családi vállalkozás igénye az volt, hogy kezeljük azt a problémát, hogy az alapító halála esetén sem gyermeke, sem házastársa nem tudná felelős tulajdonosként továbbvinni a céget, de cégeladási szándéka sincs.

A megoldást a bizalmi vagyonkezelés által biztosított lehetőségekben találtuk meg. A vagyonkezelés itt „házon belül maradt” oly módon, hogy a független menedzsmentből és szakértőkből, valamint vagyonfelügyelőkből („protektor”) kialakított rendszer lett

a biztosítéka annak, hogy az alapító halála esetén is tudnak részesedni a cég által termelt jövedelemből, míg a cégcsoport irányítása és így több száz munkavállaló megélhetése is biztosított a hozzáértő vagyonkezelői csapat által.

Bemutakozás



dr. RÁNKY Anna

Advanced Certificate of
Family Business Advising (STEP, FFI)
Képzett családi vállalati tanácsadó,
ügyvéd, a *Budapesti Ügyvédi Kamara*
tagja

A *Közép-Európai Egyetemen* szerzett LL.M. fokozatot nemzetközi kereskedelmi jogból (International Business Law). Londonban, a *Society of Trust and Estate Practitioners (STEP)* által indított képzésen alapozta meg a családi vállalatokkal kapcsolatos tudását.

Ezt követően a *Fitzpatrick & Francis Family Business Continuity Foundation* amerikai ösztöndíj keretében, a családi vállalatokkal foglalkozó, bostoni székhelyű szakmai szervezet, a *Family Firm Institute* által indított Family Business Advising (CFBA) képzésen szerezte meg első magyar szakemberként a legmagasabb képesítést.

Számos hazai megbízás sikeres lebonyolítása fűződik nevéhez. Rendszeres előadó a témában szervezett konferenciákon.



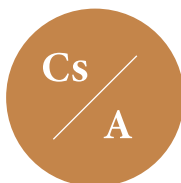
dr. SZABÓ Levente

Ügyvéd, a *Budapesti Ügyvédi Kamara* tagja, coach

A *Budapesti Műszaki Egyetemen* szerzett MBA-fokozatot pénzügyi szakirányon. A *Potsdami Egyetemen* német jogot hallgatott.

2003-ban alapítója és 2014-ig vezetője volt egy elsősorban német, osztrák és svájci közép- és nagyvállalatok, köztük számos családi vállalat közép-európai terjeszkedését támogató régiós ügyvédi irodának, így széles körű nemzetközi gyakorlati tapasztalata van családi vállalatokkal való közös munkában.

A **KLART** Legal Ügyvédi Társulás alapítója. Coach képzését és tapasztalatát a vállalatvezetői munkája mellett a családi vállalati tanácsadás során is hasznosítja.



C SALÁDI ALKOTMÁNY
KLART

Tanácsadás
családi vállalkozások és
vállalkozó családok számára

dr. RÁNKY Anna

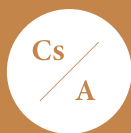
anna.ranky@klartlegal.eu

+36 30 466 16 33

dr. SZABÓ Levente

levente.szabo@klartlegal.eu

+36 30 251 41 75



CSALÁDI ALKOTMÁNY
KLART

KLART Legal Ügyvédi Társulás
Szabó Dudás Hargita Ügyvédi Iroda

H-1011 Budapest, Corvin tér 10.
csaladialkotmany.hu | klartlegal.eu