

Írta: Ránky Anna

Van-e elég ragasztóanyag?

Friedrich Jacob Merck 1668-ban megalapította patikáját Darmstadtban. Azóta eltelt 350 év, 13 generáció felnőtt, és a cég ma 52 ezer munkavállalóval, 66 országban, 14,8 milliárd euró nettó árbevétellel a világ legnagyobb gyógyszeripari vállalata, és részben még



mindig családi tulajdonban van. Vajon hogyan sikerült ez nekik? Mi a sikerük titka? Ha csak egy mondatban kellene válaszolni, akkor valószínűleg annyi, hogy mindig szigorúan ragaszkodtak alapelveikhez.

Számomra varázslatos példa a nagy múltú családi vállalatok működése: olyan, mint amikor az ember belép egy régi épületbe, vagy mint amikor egy régi, több száz éve festett festményt néz. Még mindig mond valamit a festmény, még mindig arányos az az épület, hiába telt el több évszázad.

A Merck család egyik legfontosabb alapelve – számos másik mellett –, hogy a változásokhoz igazodni kell, sohasem lehet statikusan kezelni a vállalat működését. Fontos alapelvük a szerénység, illetve a „Firma vor Familie” – azaz a vállalat érdekei előrébb valóbbak a család, illetve az egyes családtagok érdekeinél. Ez az alapelv Németországban és angolszász területeken is nagyon ismert, de furcsának hathat Magyarországon, ahol az a mondás járja, hogy első a család.

Amit a Merck család tagjai ösztönösen tudtak, az önálló tudománygá válnak csak negyven évvel ezelőtt vált Amerikában. Ekkor születtek meg a Harvardon és az MIT-n azok az első kutatások és publikációk, amelyek ma a családivállalat-tanácsadás tudományos alapját képezik. Azóta német, angol, francia és olasz nyelvtérületeken számos tudásközpont alakult azzal a céllal, hogy gyakorlati tanácsokkal lássák el a családi vállalatokat. Magyarországon a Corvinus Egyetemen működő Családi Vállalat Központ nyújt elméleti háttérrel a magyar tulajdonosi körnek, hogy az előtük álló generációváltást sikeresen tudják menedzselni.

Visszatérve a Merck család példájához: az elvek azért fontosak a családi vállalatok működésében,

mert döntéshelyzetekben, gazdasági és családi válságok idején, illetve az utódlás megtervezésekor igazodni lehet hozzájuk, irányítúként szolgálnak. Például olyan kérdésekben, mint hogy mennyire legyen a vállalat eladósodva, legyen-e egyáltalán, vehet-e fel hitelt, ha igen, milyen mértékűt? Ki számít családtagnak a cég szempontjából? Csak azok, akik beleszülettek, vagy azok

is, akik házasság útján kerültek be a családba: sógorok és menyek is? Mi a helyzet a gyerekekkel és főleg egy másik házasságból hozott gyerekekkel, aki adott esetben a legtehetségesebb mindenki közül? Mi történik válás esetén? Hogyan lehet garantálni, hogy e miatt ne aprózódjon el a cég?

Sok esetben vannak elvek, és ezek kimondatlanul működnek a konkrét napi üzletmenet során a cég és a család életében (például a családtagok összetartók, vagy osztalékot így és így fizetünk, ennek a gyerekeknek azért annyit, mert ő bent dolgozik a cégben, a másikat azért annyit, mert ő külföldön tanul). A család vagy a cég fejlődésének bizonyos pontjain érdemes összegyűjteni, leírni ezeket az elveket.

Nehéz elhinni, hogy ilyesmi megtörténhet, pedig a munkám kapcsán találkoztam azzal az esettel, amikor tíz évig tartó per lett abból, hogy az édesanya – ügyvezetőként – az apa halála után kiszervezte gyermekei alól a családi cég tevékenységét. Mindezt bosszúból azért, mert az apa a céget kizárólag a gyermekeire hagyta. A kiszervezés eredménye az lett, hogy a családi vagyon feletti irányítás rövid idő alatt idegenek kezébe került. Ezt meg lehetett volna akadályozni több módon is, de utólag már hiába volt okos az ember.

A hosszú pereskedés alatt felmerült, hogy a bírónak sokat segített volna, ha az erkölcsi normák, amelyek mentén a cég működött, le vannak valahol fektetve. Ha lett volna ilyen (akár családi alkotmányban), lényegesen könnyebben hozhatott volna döntést: mi az, ami a jogon túl, erkölcsileg megengedhető ilyen esetben?! Ha a család bizalmi vagyongazdálkodásra ruházta a vagyon kezelését, érdemes a vele kötött szerződésbe beleírni, hogy rá is kötele-

zők a családi alkotmány rendelkezései. Más kérdés, hogy ha magyar bíróság elé kerülne egy efféle vita, kiszámíthatatlan, mi lenne a jogvita vége.

Ha az elvekről elkezdünk beszélni, kiderül az igazi lényeg, hogy van-e a családtagoknak közös jövőjük a vállalatban? Van-e elég ragasztóanyag, ami

**SZÁMOMRA VARÁZSLATOS
PÉLDA A NAGY MŰLTŰ CSALÁDI
VÁLLALATOK MŰKÖDÉSE: OLYAN,
MINT AMIKOR AZ EMBER BELÉP
EGY RÉGI ÉPÜLETBE.**

összeköti őket? Ha van, mi az a ragasztóanyag? A pénzhez, a vagyonhoz való viszonyuk, az erkölcsi elveik, amelyek meghatározzák a család és ezáltal a vállalat működését? Vagy szimplán a családhoz való viszonyuk?

Ha van elég ragasztóanyag, érdemes a hosszú távú működés legfontosabb elveit közösen meghatározni és leírni. Ezt lehet kockás papíron elkezdeni a vasárnapi ebéd után, avagy irányítottan külső segítséget igénybe venni. A lényeg maga a folyamat, hogy a családtagok egymás-

sal beszéljenek, együtt vitassák meg az életüket meghatározó dolgokat.

Ha kitartók és nem adják fel az első vasárnap, amikor megjön a kávé a desszerthez, megszülethet egy olyan papír, aminek az a neve, hogy családi alkotmány. Ez az a dokumentum, amely tartalmazza a család és a vállalat működésének legfontosabb elveit és szabályait. Fontos, hogy a szereplők pontosan tisztában legyenek feladataikkal, lehetőségeikkel, illetve korlátaikkal.

Mivel konfliktusok mindig vannak, és lesznek is akár a családban, akár a vállalatban, jó tudni, hogy mihez igazodjon az ember. Ha például tudom, hogy én mindenképpen át szeretném venni a vállalatot, jó, ha van arra vonatkozó iránymutatás, hogy erre családtagként van-e lehetőségem, és ha van, milyen egyéb feltételnek kell megfelelnem (egyetem, nyelvismeret, külföldi tapasztalatszerzés). Ettől persze lehet, hogy nem vagyok alkalmas a pozícióra, de az is jó, ha erről valaki engem időben tájékoztat, mielőtt beleélem magam.

Könnyebb megoldást találni a problémákra, ha vannak szabályozott keretek, mintha csak bűvópataként rombolnák a család vagy a vállalat szövetét. **F**

Ránky Anna ügyvéd, családi vállalati tanácsadó.

A WMN és a K: katonák bemutatja:
produkción JÓZSEF SZÍNHÁZ



**Az ország vezető színészei csak neked mondják!
Minden hétfőn a WMN YouTube-csatornáján!**