

KRAUSZ ZOLTÁN – DR. MARTIN HAJDU GYÖRGY



TULAJDONOSI JÖVŐKÉP

mint a vállalat sikerének záloga



„Annak a hajóskapitánynak, aki nem tudja,
melyik kikötőbe tart, egyik szél sem barátja.”

Az egyszemélyestől a részvénytársaságig

Péter története 2009-ig nyúlik vissza, amikor határozott vízióval megalapította cégét, azzal a céllal, hogy egyszer a kft.-ből részvénytársaság lesz, amelynek ő lesz a vezérigazgatója.

A vállalat ipari létesítmények kialakítására és üzemeltetésére szakosodott, de idővel 3-4 másik üzletág is elindult a cégben, a több lábbon állás jegyében. Amikor találkoztunk, a cég már évek óta 1 milliárd forintos árbevétel körül teljesített, még mindig kft.-ként.

Péter megtehetette volna, hogy létrehoz egy zrt.-t, de úgy érezte, hogy a cég még nem érte el azt a szintet, ahol vágyai nem csak „papíron” teljesülnek. Már az első találkozásunkkor egyértelmű volt, hogy tulajdonosként tovább akar fejlődni, és létrehozni azt a céget, amire mindig is vágyott. Természetesen a vezérigazgatói székbe is be akart ülni, még ha ennek csupán szimbolikus jelentősége is volt.

Ami Péternek hiányzott, az egy olyan személyes jövőkép volt, amiben megtalálta a helyét egy sokkal nagyobb cégben anélkül, hogy a szokásos 10-12 óra helyett 14-16 órát kellett volna dolgoznia. Valójában az volt az egyik fő korlát, ami visszatartotta az előrelépéstől, hogy nem tudta egyszerűen elképzelni, miként működhetne a jelenleginél akár 3-5x nagyobb cég anélkül, hogy az élete rámenne.

Mi csak segítettünk körvonalazni ezt az elképzelést és lefordítottuk egy céges vízióra is. És itt volt egy átkattanás. Ezt követően minden cégépítési kezdeményezés azt a célt szolgálta, ami Péter személyes víziójából származott. Leépültek a kevésbé jelentős üzletágak, új vezetők jöttek a cégbe és a növekedés is új lendületet kapott. Péter ma egy 5 mrd forint feletti árbevételű céget vezet vezérigazgatóként és egy menedzsment csapat támogatja. Éppen a tőzsdei bevezetésen dolgoznak.

Ami Péternek hiányzott, az egy olyan személyes jövőkép volt, amelyben megtalálta a helyét egy sokkal nagyobb cégben anélkül, hogy a szokásos 10-12 óra helyett 14-16 órát kellett volna dolgoznia. Valójában az egyik fő korlát az volt, hogy nem tudta elképzelni, hogyan működhetne a jelenleginél akár ötször nagyobb cég anélkül, hogy az élete rámenne. Mi abban segítettünk, hogy körvonalazzuk ezt az elképzelést és lefordítsuk egy céges vízióra.

Itt történt egy áttörés. Ezt követően minden cégépítési kezdeményezés Péter személyes vízióját szolgálta. A kevésbé jelentős üzletágak leépültek, új vezetők érkeztek a cégbe, és a növekedés új lendületet kapott. Péter ma vezérigazgatóként egy 5 milliárd forint feletti árbevételű céget vezet, amiben egy gyakorlott menedzsmentcsapat támogatja. Jelenleg a tőzsdei bevezetésen dolgoznak.

Az eltékozolt lehetőség

Tudja, hogy egy cég önjáróvá tétele 1-2 évet is igénybe vehet. Tudja, hogy ez a 40-es éveiben sokkal könnyebben ment volna, de az a hajó már elment. Érzí, hogy még benne van egy nagy dobás, hogy ezt meglépjé. Amikor legutóbb találkoztunk azt mondta, most nem időszerű... Ezt pedig már hallottuk tőle korábban is...

Árpád történetét már körülbelül tíz éve követjük nyomon. Akkor indította el elektronikai gyártó vállalkozását, és gyorsan elérte a néhány százmillió forintos árbevételt. A cég létszáma hamar 25-30 főre nőtt, amit az árbevétel további növekedése követett. Árpád az a típusú tulajdonos, akinek már reggeli előtt húsz új termékötlete van, amit érdemes lenne piacra dobni. Ennek megfelelően a cég az évek során a már sikeres gyártósorai mellett folyamatosan új területekre lépett be. Bár az árbevétel növekedett, egyik fő termék sem tudott áttörő sikert elérni. Árpád szerint a több lábbon állás biztosítása miatt elengedhetetlen volt, hogy ennyi termékkel jelen legyenek a piacon.

Ma, 53 évesen, Árpád elárulta, hogy elfáradt a napi küzdelmekben. Hiába van értékesítési vezetője, újra és újra neki kell új vevőket találnia, és gyakran a gyártási minőség fenntartása is csak az ő közvetlen részvételével valósul meg. Elmondta, hogy ebben a korban már nem szeretne ennyit dolgozni. Mindig tett egy-egy apró lépést a változás felé, de sosem állt össze a teljes kép, amelyben ő már csak tulajdonosként és legfeljebb a termékfejlesztési folyamatban vesz részt – amit szeret és a mai napig hozzáadott értéket lát benne. Sosem állt meg, hogy egyértelmű irányt határozzon meg, pontosítsa, mit vár el az élettől, és ennek megfelelően fejlessze a céget.

Árpádnak már nincsenek illúziói. Tudja, hogy egy cég önjáróvá tétele akár két évet is igénybe vehet. Tudja, hogy ez a negyvenes éveiben sokkal könnyebben ment volna, de az a hajó már elment. Mégis érzi, hogy megvan benne, ami kell ahhoz, hogy szintet lépjen a vállalkozásával. Csak, ahogy mindig mondja, „most éppen nem időszerű”.



Szerzők



Krausz Zoltán

A mottóm, hogy mindig arra kell menni, amerre a félelem van. Húsz éve veszek részt hazai és nemzetközi cégek fejlesztési projektjeiben, ebből tíz éve kizárólag középvállalati cégtulajdonosokat támogatok az ön- és cégmegvalósítás útján. Eddig több mint száznak segített sikeresen célba érni.



Dr. Martin Hajdu György

Több mint 30 éves hazai és nemzetközi tanácsadói tapasztalattal rendelkezem a vállalati pénzügyek és szervezetfejlesztés területén. Végzett coachként és szervezetfejlesztőként a pszichológiát és üzleti tudást ötvözve, holisztikus szemlélettel segítem egyéneket, csapatokat és szervezetek fejlődését.



A jövőkép húzóereje

Mindannyiunknak szüksége van egy jövőképre, valamire, ami húz, amivé válni szeretnénk, és ami értelmet ad a mindennapjainknak. Ez vezet a kiteljesedéshez. Ugyanez érvényes egy cégre is: szüksége van egy vízióra, amely a mindennapok harcában irányt mutat, és összehangolja a különböző területek és csapatok napi tevékenységét. Hogyan lehet dönteni a természetesen felmerülő konfliktusos helyzetekben két terület között, ha nincs egy magasabb szintű vállalati cél, amely a haladási irányt meghatározza?

Lényegében minden helyzetben az a kérdés, mi szolgálja leginkább a vállalati vízió megvalósítását. Az idézet szellemében: hogyan lehet eldönteni, hogy a vitorlásan az egyes matrózok jól teljesítenek-e, ha nem az alapján, hogy a hajó a megfelelő kikötőbe tart-e? Nem az számít, hogy mennyit dolgoznak, mennyire kompetensek vagy jószándékúak. Ezek mind előfeltételei a teljesítménynek. A lényeg az, hogy munkájukkal hozzájárulnak-e a hajó kívánt haladásának biztosításához.

Egy cégnek tehát szüksége van egy világos irányra, amely felé tart, és ezen belül különböző időtávú célokra, amelyek a stratégia részét képezik. Tőzsdei cégek esetében, ahol sok piaci befektető alkotja a tulajdonosi kört, a cégvezetésnek olyan víziót kell kialakítania, amely fenntartható módon biztosítja az értékteremtést. Ez hosszú távon a részvényérték stabil növekedésében és/vagy az osztalékfizetésben nyilvánul meg. A befektetők pusztán pénzügyi megfontolások alapján döntenek, ami ritkán igaz a magántulajdonban lévő cégek tulajdonosaira.

Hogyan kapcsolódik a vállalatépítés a tulajdonos személyes jövőképehez?

Akármilyen szerepet is tölt be egy meghatározó tulajdonos a cégében, személyes céljai, értékei és preferenciái elkerülhetetlenül befolyásolják a vállalat működését. Ennek következtében azoknál a vállalatoknál, amelyek magánszemélyek tulajdonában és irányítása alatt állnak, elengedhetetlen, hogy a tulajdonosnak határozott jövőképe legyen, és világosan megfogalmazza, milyen szerepet szán a cégnek ebben a jövőképben. E célból hoztuk létre Tulajdonosi jövőkép workshopunkat, amely az elmúlt években minden Önjáró Vállalatépítési Programunk alapkövét képezte.

Bár egy vállalkozás alapítása gyakran a pénzügyi haszon-szerzés motivációjából indul, ritkán válik egy cég pusztán ezzel a szándékkal nagy és sikeres vállalattá. A sikerhez elengedhetetlenek olyan tulajdonságok, mint a szenvedély, az elkötelezettség és a kitartás, amelyek többek pusztán a pénzkeresés vágyánál. Az alapítókat sokféle

egyéni késztetés vezetheti. Lehet, hogy valaki változást akar elérni a világban, más az alkotás örömeért cselekszik. Van, aki másoknak szeretne segíteni, vagy példát mutatni. Olyan is van, aki a nevét szeretné megörökíteni és elismertségre vágyik.

Minél jelentősebb az alapító hozzájárulása a cég működésében, annál fontosabb, hogy a tulajdonos az önazonosságát és ambícióit támogató kereteket alakítson ki. Ebben segít a tulajdonosi szándékokat tükröző személyes jövőkép feltárása és tudatosítása, valamint a céges jövőkép ehhez való igazítása.

Miért fontos a tulajdonos személyes jövőképe a vállalatépítés során? Amíg egy tulajdonos nem csupán pénzügyi befektető, személyes jövőképe meghatározó keretet ad a céges jövőképnek.

Amíg egy tulajdonos nem tisztán pénzügyi befektető, a személyes jövőképe meghatározó keretét képezi a céges jövőképnek.



Hogyan befolyásolja a személyes jövőkép a céges jövőképet?

A tulajdonos személyes értékrendje, ambíciói és az azokhoz kapcsolódó időtáv döntő szerepet játszanak abban, merre halad a cég. Az alábbi táblázatban összeszedtük a leggyakoribb tulajdonosi jövőképre vonatkozó kérdéseket, és azt, hogyan befolyásolják ezek a céges jövőképet.

Kérdések a tulajdonosi jövőkép feltárásához

A válaszok hatása a céges jövőképre

Mi a személyes miérted?

Keretezi azt a missziót, amit a cég követ.

Milyen nyomot kívánsz hagyni a céggel a világban?

Irányt ad a cég növekedésének, fejlesztéseinek.

Milyen értékek meghatározók számodra?

Meghatározza a cég szellemiségét, ami vonzza a megfelelő embereket, és versenyelőnyt biztosít számodra.

Milyen életet kívánsz szívből magadnak (tapasztalat, fejlődés, hozzájárulás)?

Meghatározza a cég szerepét az életedben, illetve a cégre fordítható energiád mértékét, így a cégen belüli szerepedet is.

Mennyire kívánsz a napi működtetésben szerepet vállalni?

Meghatározza a cég irányítását és a vezetői csapat összetételét.

Mi szükséges ahhoz, hogy egy ponton elengedd a cégedet?

Meghatározza a cégvezetés átadásának előfeltételeit és dinamikáját.

Mennyire tekintesz cégre generációkon átívelő családi vagyontárgyként?

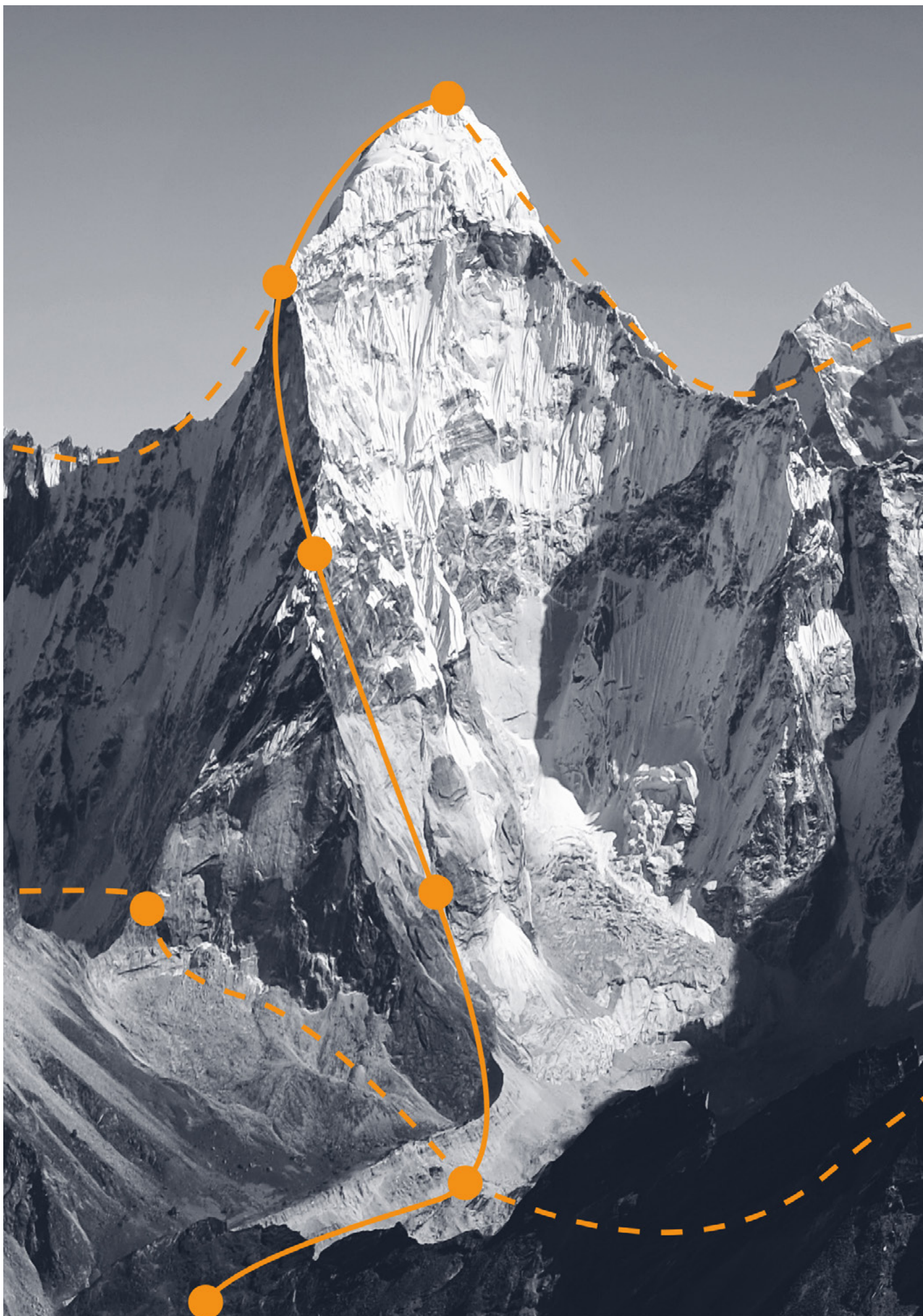
Meghatározza a tulajdonosi időhorizontot.

Mennyire készülsz a cég jövőbeli eladására?

Adalék a cég önjáró működésének fontosságához és a cég működésének fejlesztéséhez.

Ezek a kérdések milyen időtávon foglalkoztatnak?

Megmutatják az időbeli prioritásokat.



A tulajdonosi jövőkép megalkotása során jött rá egy alapító-tulajdonos, hogy nem szeretné, ha az élete csak a cégről szólna

Második generációs tulajdonosként lehetősége volt egy profi menedzsmentcsapat felépítésére, hogy az operatív feladatok helyett a fejlesztésre koncentrálhasson.

Korábban az volt a célja, hogy a céget az ötszörösére növelje és új üzletágakba lépjen be. A workshopot követően azonban az ide vezető utat képes volt a személyes céljaival összhangban meghatározni, ahelyett, hogy egy „elméleti” álmoképet hajszolt volna. Sikert ért egy olyan víziót megfogalmaznia, amellyel teljes mértékben azonosulni tudott. Tisztáztuk a tulajdonossal, hogy bár elégedett a jelenlegi helyzettel és nem akar növekedni, fontosnak tartja, hogy a vállalkozás önjáróbb legyen, hogy ő más időtöltésekre koncentrálhasson.

Fontos látni, hogy a céges és a tulajdonosi jövőkép összehangolása nemcsak a személyes elégedettséget, hanem

a vállalat sikerét is szolgálja. Ugyanakkor a tulajdonosi ambíció, vagy annak hiánya, akadályozhatja a cég fejlődését. Vállalatépítési szakemberként az a feladatunk, hogy a Tulajdonosi jövőkép workshopokon ezekre a korlátokra mutassunk rá és segítsünk egy mindenki számára megfelelő jövőkép megalkotásában. Ebben az esetben a növekedés helyett az önjáró vállalat felépítése lett a cél. Egy másik esetben a tulajdonos világossá tette, hogy szeret részt venni az operatív napi teendőkben és nem akar lemondani erről, még ha tudja is, hogy ez akadályozza a növekedést. Sok sikert kívántunk neki, hozzátevé, hogy ilyen helyzetben nem érdemes hagyományos értelemben vállalatot építeni, hiszen a tulajdonosi öröm forrása a napi pörgés. Ez is komoly eredmény, mert megkíméli a tulajdonost és a szervezetet egy kudarcra ítélt transzformációs programtól.

Hogyan működik mindez több tulajdonos esetében?

Több, hasonló befolyással bíró tulajdonos esetében a tulajdonosi jövőkép közös kidolgozása a személyes elképzelések összehangolásának terepe, ami segít megelőzni a későbbi feszültségeket. Tapasztalataink szerint a fel nem tárt és nem kezelt jövőképbeli különbségek leggyakrabban céges döntésekkel kapcsolatban jelentkeznek, és ritkán sikerül eljutni a feszültségek valódi forrásához. Abban az ideális, de ritka esetben, amikor a tulajdonostársak azonos jövőképpel rendelkeznek, ez nagy erőt ad és szárnyalásra készíteti a szervezetet. Valószínűbb azonban, hogy eltérő elképzelések és preferenciák jelennek meg. Ilyenkor kulcskérdés egymás szempontjainak megértése és megállapodások kialakítása, amelyek minimalizálhatják a céges vízió megvalósítását akadályozó konfliktusokat.

Stratégiai fejlesztés előtt elengedhetetlen a tulajdonosi körrel pontosítani a közösen elfogadott jövőképet, amely alapján érdemes a cég fejlesztését megkezdeni. Akik ezt már korábban elvégezték, azok esetében elegendő visszatérni a korábbi megállapodáshoz és ellenőrizni, hogy minden tulajdonos még mindig az ott leírtak szellemében gondolkodik-e. Ez a folyamat óriási ráébredésekre ad lehetőséget. Egy esetben az öt tulajdonosból négy rájött, hogy már nem akarnak a cég vezetésével foglalkozni, de tulajdonosok maradnának. Sikerült közösen elfogadott növekedési utat kijelölni, ami lehetővé tette a vállalkozás számára, hogy újult erővel folytathassa a nemzetközi terjeszkedést.



Milyen helyzetekben segített eddig a Tulajdonosi jövőkép workshop?

01

A workshop során több alkalommal kerültek felszínre múltbéli elakadások és sérelmek, amelyek feldolgozása elindulhatott a közös céges vízió megalkotása érdekében.

03

Egy esetben a workshop egyértelmű üzenetet eredményezett a cég és elbizonytalanodott dolgozói – különösen a menedzsment – számára, hogy a vállalat a jövőben is létezni kíván. Emellett világossá tette azt is, milyen irányba kívánják fejleszteni a tulajdonosok. Így az érintettek az egzisztenciájuk stabilitásával tervezhettek.

05

Egy tulajdonospár már régóta érezte, hogy nem szeretnének a jelenlegi formában együttműködni. Azonban addig nem tudtak hatékonyabb menedzsmentstruktúrát kialakítani, amíg nem tisztázták, ki milyen szerepkörben szeretné folytatni a céget. Végül az egyikük lett az egyértelmű első számú vezető, és azóta kiemelkedő fejlődés indult meg.

07

Eddig szinte minden vállalatnál erős hatást tapasztalunk, amikor a tulajdonos(ok) a jövőkép megalkotása után megosztják azt az összes kollégával. Pontosan elmondják, mik az elképzeléseik a jövőre nézve, hová szeretnék közösen eljuttatni a céget, milyen szerepet szánnak a munkatársaiknak, és milyen jövőt kívánnak teremteni számukra és velük együtt.

02

A workshop több alkalommal is lehetőséget biztosított arra, hogy a tulajdonosok a cég jövőjével kapcsolatos vélt vagy valós véleménykülönbségeket feltárják és megvitassák, így végül közös egyezség született.

04

A workshop során megértés született arról, hogy a különböző életkorú és szemléletű tulajdonosok milyen jövőt képzelnek el maguknak és cégüknek. Az alábbi kérdésekre kerestek választ: 1. mikor terveznek visszavonulni, vagy egyáltalán vissza akarnak-e vonulni? 2. el kívánják-e adni a céget, vagy inkább megtartanák azt a következő generáció számára, lehetőséget biztosítva gyermekeiknek, hogy – még ha nem is vesznek részt a cég vezetésében – tulajdonosok maradhassanak a vállalkozásban.

06

Az egyik tulajdonosi körben olyannyira kiéleződött a nézeteltérés a cég jövőjét illetően, hogy az ügyvezető utód kijelölése már öt éve húzódott. A családtag ügyvezető egyszer már öt éve távozott, majd visszatért, de jelezte, hogy nem kíván továbbra is ügyvezető maradni. Végül a workshop kimozdította a kérdést a holtpontról, és rövid határidővel megindult az új ügyvezető kiválasztása.

Mire nem leszel képes, ha nincs tisztázott személyes jövőképed?

- 1** | Te és a tulajdonostársaid továbbra is helyben fogtok toporogni. Az idő múlik, senki sem lesz fiatalabb, és a cég stagnálásra vagy kisebb fejlesztésekre rendezkedik be, amelyek talán biztosítják a túlélést, de elodázzák a tulajdonosok háttérbe vonulásának kérdését.
- 2** | Az energia fokozatosan elfogy. Bár a cég jól működik, a fejlődni és fejleszteni vágyó kollégák – különösen a vezetők – elmennek.
- 3** | Túl sokáig halogatod a fontos személyi döntéseket, például az ügyvezető utód kijelölését.
- 4** | A már kialakult struktúrának megfelelő szerepben kell folytatnod a cégvezetést, akkor is, ha időközben változtatni szeretnél a szerepeden.
- 5** | Lehet, hogy van jövőképed, de az inkább egy homályos elképzelés arról, merre szeretnél haladni. Minél homályosabb egy jövőkép, annál tovább tart annak megvalósítása – két-három év helyett akár több mint tíz évet is igénybe vehet. Ez olyan, mint a vitorlázás az idézetben: ha egy konkrét cél, például egy hegycsúcs felé haladunk, mindig visszatérünk az irányhoz, még ha az útvonalat többször is módosítani kell. Ha valaki csak annyit lát a távolban, hogy a hegyek felé szeretne menni, mert „közelinek tűnnek”, akkor előbb-utóbb rájön, hogy ezek a szigetek valójában nagyon messze vannak egymástól, és jóval több időt és erőfeszítést igényel elérni őket.

Mennyire erős a jövőképed?

Ha kíváncsi vagy arra, mennyire erős a személyes jövőképed, és milyen stabil alagra építheted a céged vízióját, értékeld a következő oldalon szereplő állításokat 1-5 skálán. Ezt követően összegezd az eredményeket.

- 1** egyáltalán nem
- 2** inkább nem
- 3** igen is, meg nem is
- 4** inkább igen
- 5** teljes mértékben

- Világosan látom, milyen célt szolgálok a vállalkozással, és milyen nyomot szeretnék hagyni a világban.
- Tulajdonosként megfogalmaztam azokat az értékeket, amelyek meghatározzák a cég működésének kereteit.
- Tisztán látom, milyen életet kívánok kialakítani magamnak – céljaim, szerepeim, időbeosztásom és tevékenységeim tekintetében.
- Határozott elképzelésem van arról, milyen szerepet szeretnék betölteni a cég napi működtetésében a jövőben.
- Egyértelmű számomra, hogy milyen feltételek mellett mit kívánok tenni a tulajdoni hányaddal – legyen szó eladásról vagy átörökítésről.
- Meghatároztam, milyen időtávon belül szeretném elérni a vágyott személyes jövőképet.

26-30: Gratulálunk! Határozott személyes jövőképed van, ami kiváló alapot nyújt a céges vízió kialakításához.

21-25: Van mire építened, de érdemes lenne nagyobb tisztánlátást és konzisztenciát teremtened a személyes jövőképedben és annak elemeiben.

6-20: Szánj fókuszált időt a személyes jövőképed meghatározására, és kerüld el, hogy Árpád története megismétlődjön.

Fogalmazd meg személyes jövőképedet!

1. LÉPÉS

Jelentkezz a Tulajdonosi jövőkép workshopra.

2. LÉPÉS

Foglalj időpontot egy ingyenes személyes konzultációra, ahol áttekintjük és értékeljük a jövőképedet, és meghatározzuk az azzal kapcsolatos fejlesztési lehetőségeket.

3. LÉPÉS

Vegyél részt a workshopon, ahol együtt kidolgozzuk azt a céges jövőképet, amely egyértelműen támogatja személyes és üzleti céljaidat.

Jelentkezem a Tulajdonosi Jövőkép Workshopra

Jelentkezés



**KRAUSZ
ZOLTÁN**
VÁLLALATÉPÍTÉS