

## Nehéz, de muszáj

2011.08.11. csütörtök

**Sok esetben nem könnyű felkelni az ügyvezetői székéből a cégtulajdonosnak. Vannak néhányan, akik évekig rágódnak a mikénten, még akkor is, ha az utódokul kiszemelt csemeték már régóta körülöttük tüsténkednek a vezetésben.**

Sok mai, jól menő vállalkozás gyökerei nyúlnak vissza azokra a „régiszepek” időkre, amikor a szocialista gazdaságpolitikában enyhébb szelek kezdtek lengedezni, némiképp lehetővé téve a munkavállalásban az egyéni érdek érvényesülését is. Magyarország vállalati közegeiben 1982-től lehetővé vált gazdasági munkaközösségek alakítása, s ettől kezdve hazánk a gémkázók országa lett – a főállásban lejárt munkaidő után indultak az emberek pénzt keresni, mert egyre inkább „fő a mellékes”.



A magyar találmányosság e megnyilvánulását használta ki néhány dolgozó az Országos Tervhivatal számítástechnikai központjában is, akik 1984-ben gmk-ként megalakították a CompuTrend elődjét – emlékszik vissza *Horváth Gyula*, a cég vegyész mérnök és mérnök-közgazdász végzettségű alapító-ügyvezetője. A vállalat 1986 óta állít elő gazdasági és gazdálkodási programokat, majd programcsomagokat – kezdetekben kizárólag az egészségügyi felhasználókra koncentrálnak. A gmk-formáció 1987-ig működött, utána ketten a társaságból úgy döntöttek, hogy főállásban folytatják, s kiegészítő tagként alakítanak. Ebben a minőségben 1991 végéig, fokozatosan növekedve működtek immár 51 fővel. A kiegészítő tagjainak útjai azonban elváltak, s ekkor jött létre a CompuTrend Kft., s működik családi vállalkozásként mind a mai napig.

### Át kéne adni

A 60 éves s a nyugdíjba vonulást fontolgató Horváth Gyula fejében először hét évvel ezelőtt fordult meg a gondolat, hogy lassan, de biztosan gondoskodni kellene az utódlásról. A cégvezetés addig ugyanis jobbára az ügyvezető one man show-ja volt, ám az alapító igen helyesen felismerte: a túlvállalás előbb-utóbb egyéb fontos dolgok rovására megy. A változtatásról szóló elképzelés akkor még csak részben szerveződött családi alapon: a Főnök kezdetben két másik ígéretes munkatársat is be akart vonni a csúcspanelésbe, de a jelöltek részben privát, részben pedig koncepcionális okokból inkább házon kívül kerestek boldogulást.

Mivel családi vállalkozásról volt szó, kézenfekvő, hogy a főnök nem feledkezik meg gyerekeiről mint potenciális utódokról. Barbara nevű lánya már középiskolai és műegyetemista éve alatt is bejárógatott dolgozni, hogy beleszorgoljon a jövőbe. Egyetemista korában erősödött meg benne a gondolat, jobb, ha a családtagok, mintsem kívülállók viszik tovább a céget. Az egyetem után a cég tanácsadói munkájában vett részt, s büszkén említi a mai napig, hogy jó kapcsolatban van számos akkori partnerével. Néhány éve már a gazdasági ügyeket veszi át nyugdíjba készülődő édesanyjától, *Kele Mária*tól – aki mára már szinte teljesen kivonta magát a cég életéből, mivel kedvenc hobbijának hódol: nagymamaként „funkcionál”.

A fiúcsemete, Tamás munkás évei az egyetem után nem azonnal kezdődtek a papa cégénél. Ausztráliai tanulmányait befejezve, hazatérése után először – saját cégében – ausztráliai tanulmányok és kivándorlás szervezésével foglalkozott, majd a kinti partnerekkel való együttműködés problémái miatt gondolt egyet, s belépett a családi vállalkozásba, mondván, biztosabb a karrier egy bejáratott cégnél. A számléltra fokait ő is bejárta: mezei tanácsadóként kezdve jutott el mai projektigazgatói státuszához.



A menedzsmentben helyet kapott egy családtaggá beházasodás révén csak később váló fiatalember: *Megyeri Attila* is. A Műegyetemet 2001-ben elvégző vő az azóta az Oracle-ba olvadt Sun Microsystemsnál kezdte informatikusi pályáját, majd 2002-től értékesítési vonalra nyergelt a DNS-nél. *A Horváth Barbarával* 2004-ben kötött házassága után Attila szekerének rúdja mindinkább a CompuTrend felé fordult, mígnem 2008-ban számos családi beszélgetés után, amikor egyszer Horváth Gyula felvetette „mutasd meg, hogyan kell ezt szerinted csinálni”, váltott, hogy a cég kereskedelmi igazgatói posztján folytassa karrierjét. Ma már elmondhatja: meg is mutatta, mivel kiemelkedő szerepe volt abban, hogy a CompuTrend jelentősen meg tudta erősíteni pozícióit az önkormányzati szektorban.

A papa keze alá dolgozó családi kupaktanács egy alkalmazottból virtuális családtaggá – sőt, nem túlozunk, ha azt mondjuk, tiszteletbeli gyermekké – avanszált taggal egészül ki: *Gaál Bence* 13 éve dolgozik a cégnél, s jelenleg szoftverfejlesztési igazgatóként tevékenykedik.

#### **Autó, kerék, motor**

A stafétabot átadása egyébként nem könnyű dolog. Annak ellenére, hogy az ember az eszével felismeri ennek szükségességét, a szíve mélyén valahogy mégis berzenkedik az ellen, hogy más döntsön helyette, s esetleg nem is úgy, ahogy szeretné. Horváth Gyulában is lassan érlelődött az elhatározás, eladdig, hogy most már az utódjelöltekkel közösen viszi a napi ügyeket. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a vezetőtársak mindegyike a saját területéért felel, ám a végső szót még mindig a papa mondja ki – ígérete szerint még az év végéig, aztán már csak a háttérből segíti utódait kapcsolati tőkéjével. Olyan ez, mint az autó: a kerekek viszik előre a kasztnit, de csak akkor, ha jár a motor.



S hogy aztán mi lesz? Mivel vége azoknak az időeknek, amikor egyetlen ember vállalta a döntéseket és azok következményeit is, marad a kollektív ügyvezetés s a kollektív döntés. Lényegében nem történik más, mint folytatódik az a gyakorlat, amely a főnök tartós távolléte esetén eddig is jellemezte a céget: a saját területén mindenki önálló, a kényes kérdéseket megbeszélik, a döntést pedig – mint eddig minden alkalommal – a papa is elfogadja – de legalábbis tudomásul veszi – utólag. A helytelen döntés, persze, be van kalkulálva, de mivel ez általában utólag bizonyosodik be megváltozott körülmények hatására, így a „mi lett volna ha” kategóriába tartozik.

#### Beilleszkedés

Kérdés szokott lenni, hogy a vezetésre, utódlásra predesztinált gyerekek miként illeszkednek be a szülők vállalatába, hiszen a 10-15, esetleg 20 éve ott dolgozó munkatársak szeme láttára cseperedtek fel. *Horváth Tamás* szerint kezdetben furcsa dolog szakmai felügyelet alatt dolgozni „apuka fiacskájaként”, ám később, miután már bizonyított néhány projektben, a kollégák általában elfogadják az embert. „A megoldás egyszerű: egy kicsit többet kell dolgozni, mint a többiek, és legalább olyan jól. A szüleim minden munkával kapcsolatos hibát észrevettek és meg is említettek” – mondja Tamás. „Ha nem vártunk volna teljesítményt tőle már a kezdetektől, bizonyára csak a főnök fia maradt volna, akire legyintenek a háta mögött” – teszi hozzá az édesanya.

Barbara szerint a másik lényeges momentum, hogy a tulajdonos gyermekeiként és vezetőkként korrektül járjanak el a munkatársakkal szemben. Tamás szerint pedig az sem mellékes, hogy vállalva dolgoznak a projekteken, s ha sokáig kell bent maradni vagy korán kezdeni, a főnök fia sem von(hat)ja ki magát ez alól. *Horváth Gyula* szerint az is sokat számít, hogy fia sok tekintetben – például módszerekben, stílusban – hasonlít hozzá, így működése belesimul a megszokott kerékvágásba – az emberek ugyanis szeretik az állandóságot.



Általában nincs bejártott szabály, köbe vésett viselkedési kódex arra, hogy a munkahelyen mennyire különüljön el a családi és a munkatársi viszony. Gyula és Mária számára a lányuk minden körülmények között Barbi marad, Tamás viszont a cégnél következetesen Gyulázsa édesapját, mondván, hogy a kettőt külön kell választani a munkahelyen.

Horváth Gyula ugyanakkor a cég régi partnereiben következetesen tudatosítja a családi kapcsolatot, ami még jól is jöhet – számos olyan partnerszervezet van ugyanis, amelyek első embereit Gyula még azok középvezetői korából ismeri. Friss ügyfélnél viszont már nem sok értelme van „kézen fogva” megjelenni.

#### **Porcicák és kockázat**

Ha egy családi vállalkozásban együtt dolgozik férj és feleség, az üzletvitel szempontjából is fontos, hogy munkakapcsolatuk (is) harmonikus legyen. Mária és Gyula már az iskolapadban is egymás mellett ültek, így bevallásuk szerint elég jól összecsiszolódtak. Persze, ez nem jelenti azt, hogy viták ne lettek volna közöttük akár a porcicák feltakarítását illetően vagy arról, hogy belevágjanak-e egy kockázatosnak tűnő üzletbe. Gyula szerint a lényeg az, hogy meg kell tanulni: csak egymásra számíthatnak, s ettől kezdve működnek a dolgok.

A családfő ugyanakkor szerencsésnek tartja magát, hogy az utódlásban összhang uralkodik a kibővített családban, hiszen számos ellenpéldával lehet találkozni: a gyerek csak azért sem akarja húzni az igát a papa vagy a mama cégében. Itt erről szó sincs, sőt: a korábbi kétfős ügyvezetés helyett ötfősre duzzadt menedzsment nem unatkozik, mert fejlesztési tervekben nem szűkölködnek a fiatalok. Az elmúlt három évben több új projekt is elindult, újabb fejlesztési lehetőségeket keresve, amibe belefér a nyílt forráskód és a Java-technológia is. E munkák egy részét EU-s pályázati pénzekkel finanszírozzák, más része egyedi megrendelés.

Tehát a munkatempó nem csökken, sőt fokozódik a CompuTrendben, ami a szülőket jól láthatólag meglelégedéssel tölti el, és bátran hagyják magukra a fiatalokat a vezetésben a jól megérdemelt, egyre hosszabb szabadságaik idejére.