



UTÓDLÁS – GENERÁCIÓVÁLTÁS KKV KÖRBE

Macher Márta

Elnök

MACHER Zrt.

Soproni Egyetem

XVI. Soproni Pénzügyi Napok

2024. Szeptember 27.





TÉMAKÖRÖK

1. KKV-k és családi vállalkozások jellemzői
2. családi vállalatunk bemutatása- alapítástól napjainkig
3. cégátadás alapító és átvevő szemszögből
4. változás kihívásai a szervezte számára
5. jövő



1. KKV-k és családi vállalkozások jellemzői

2. családi vállalatunk bemutatása- alapítástól napjainkig
3. cégátadás alapító és átvevő szemszögből
4. változás kihívásai a szervezte számára
5. jövő

KKV – 2004.ÉVI XXXIV. TÖRVÉNY SZABÁLYOZZA

A foglalkoztatottak és nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg alapján

- Mikro vállalkozás: 1-9 fő, kevesebb, mint 2 M EUR
- Kisvállalkozás: 10-49 fő, kevesebb, mint 10 M EUR
- Középvállalkozás: 50-250 fő, kevesebb, mint 43 M EUR

HAZAI KKV SZEKTOR

- Vállalkozások – családi és nem családi tulajdon
- Heterogén
- Eltérő erősségek és gyengeségek jellemzik

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK DEFINÍCIÓJA

A különféle szakirodalmak eltérőek.

Az EU-ban végzett kutatás 90 különféle családi vállalkozás definíciót azonosított

- Mandl 2008 a család tulajdonjoga és a vállalkozás irányításában való jelenlétre épül
- Pricewaterhouse Coopers 2008 szerint, ha a tulajdonjog 51%-a családé
- Poza 2007 szerint, ha a tulajdonosi kontroll nagyobb 15%-nál, stratégiai hatás a családtagok által, generációkon átívelő folyamatosság álma vagy lehetősége

A fenti definíciók mindegyike szerint családi vállalkozás a MACHER Zrt.

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK LEGFONTOSABBNAK ÍTÉLT VISELKEDÉSMINTÁJA – KAIRANEN 2002

A MÉRLEG KÉT OLDALA

Becsületesség

Megbízhatóság

Törvények tisztelete

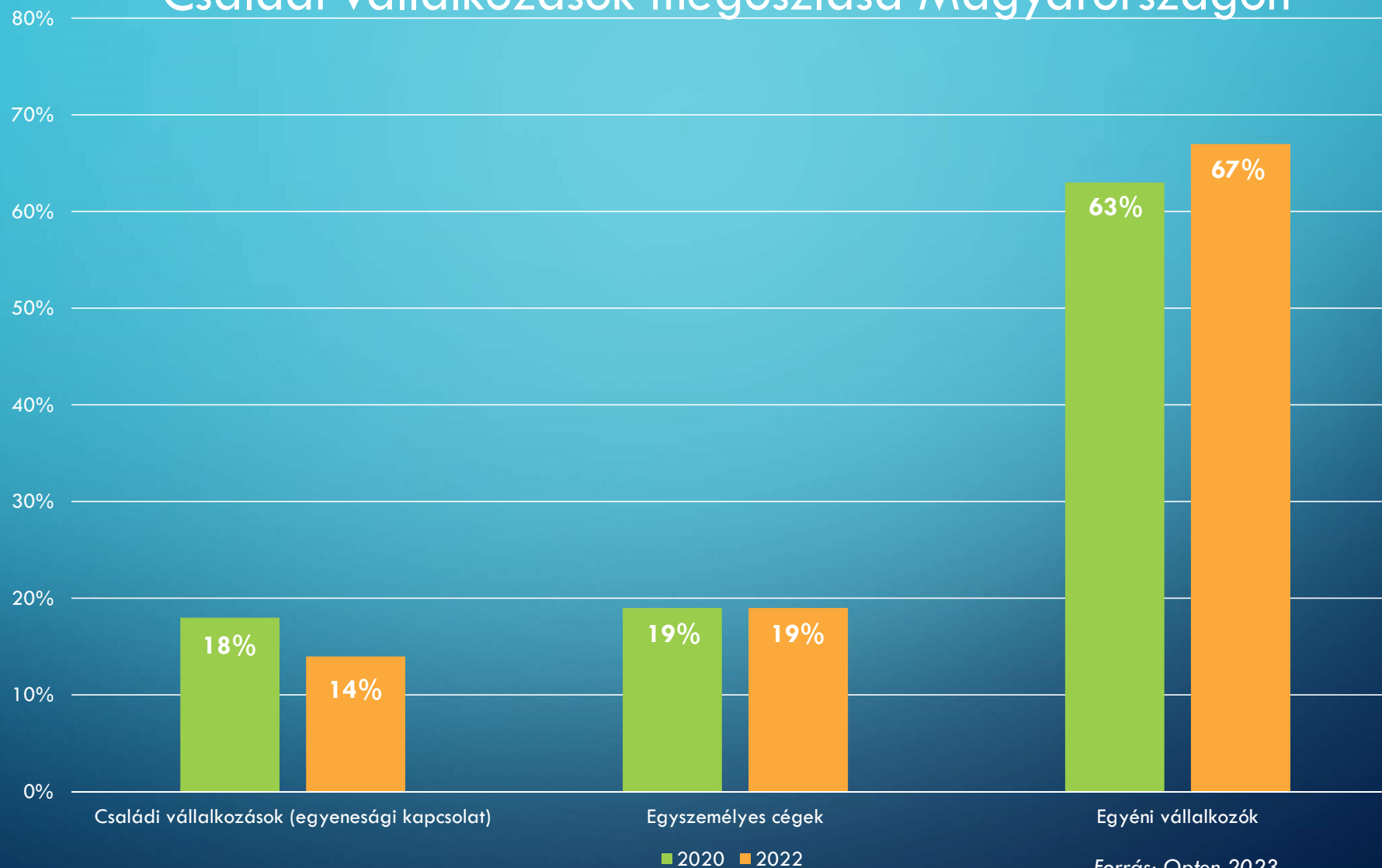
Minőség

Növekedési hajlandóság

Tulajdonosi jövedelemtermelés

Társadalmi elismertség

Családi vállalkozások megoszlása Magyarországon




Forrás: Opten 2023.

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK SZEREPE A MAGYAR GAZDASÁGBAN (153.000 VÁLLALKOZÁS)

- A GDP közel 50%-át adják
- A hazai cégek mintegy 40%-át
- A családi vállalkozások aránya foglalkoztatottak száma szerint:
 - ✓ 1-4 főt foglalkoztató vállalkozásoknál 65%
 - ✓ 5-9 főt foglalkoztató vállalkozásoknál 52-55%
 - ✓ 10-99 főt foglalkoztató vállalkozásoknál 50-59%

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK SZEREPE A MAGYAR GAZDASÁGBAN (153.000 VÁLLALKOZÁS 2020)

- 100 fő felett foglalkoztató vállalkozások, akik elérték az 1 Milliárd forint árbevételt ma már kb. 2700
- Statisztikai adatok szerint a generációváltás a cégek 70%-a nem éli túl
- MACHER Kft. 1991. alapítás, 2016.átalakulás Zrt. , 2023 árbevétel: 1,46 Milliárd Ft

- 
1. KKV-k és családi vállalkozások jellemzői
 - 2. családi vállalatunk bemutatása- alapítástól napjainkig**
 3. cégátadás alapító és átvevő szemszögből
 4. változás kihívásai a szervezete számára
 5. jövő

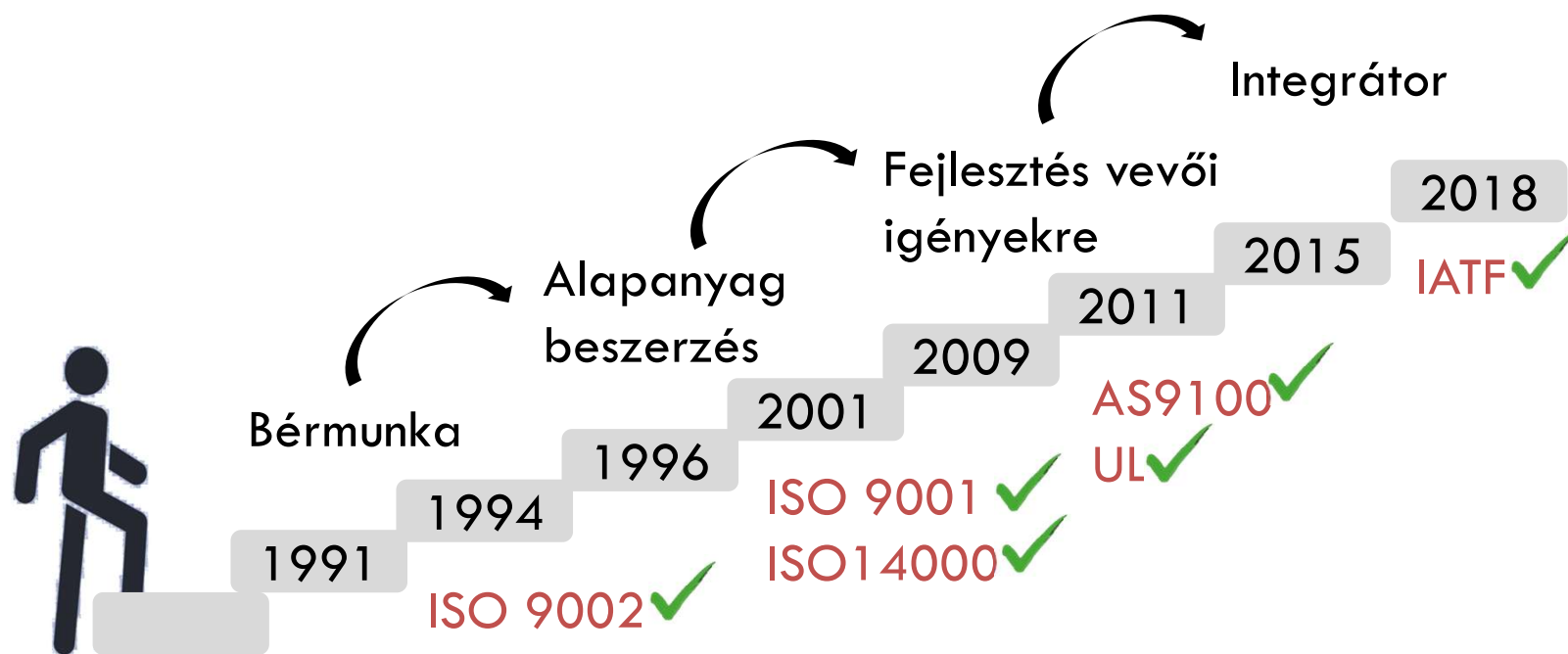
Családi vállalatunk bemutatása- alapítástól napjainkig



Mérföldkövek a MACHER Zrt-nél

- 1991. A MACHER Kft. Megalakulása
- 2010. A MACHER GmbH megalapítása Németországban
- 2016. A Kft. Átalakítása Zrt-vé
- 2021. november – Generációváltás
- 2023. A MACHER Holding Kft. megalakítása

Fejlődésünk



Fejlesztés

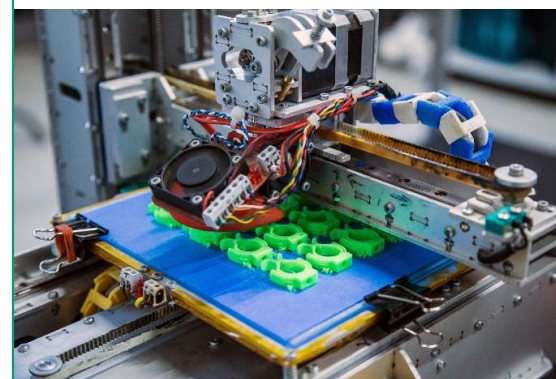
Gyártástechnológia



Termékfejlesztés

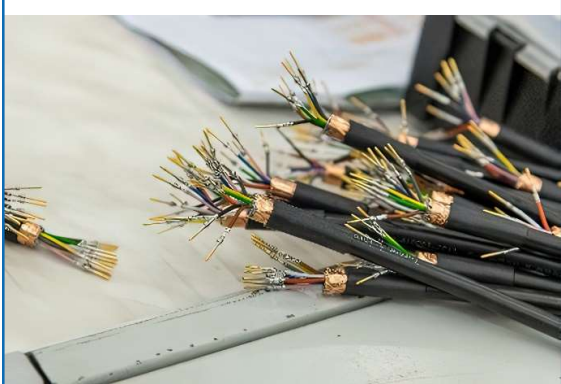
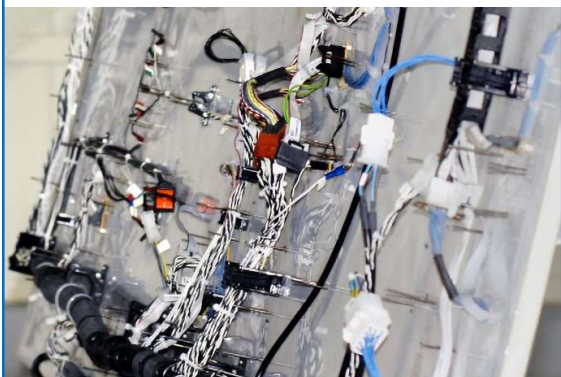


Gyártóeszköz fejlesztés



Gyártási folyamatok

Kábelkötegelés



Fröccsöntés



Termék összeszerelés



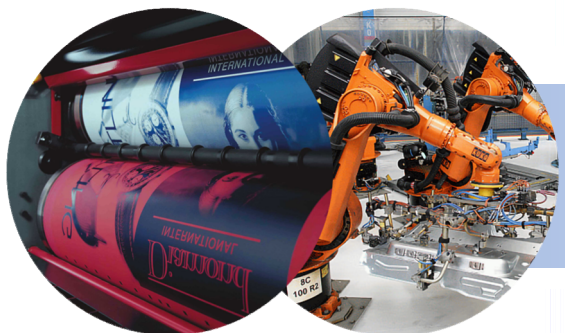
Célpiaconok





Orvosdiagnosztika:
Ahol a precizitás életre
kel

Repülő- és űripar:
Ahol a biztonság a
legfontosabb



Nyomdaipar: Ahol a
folyamatos működés
elengedhetetlen

Járműipar: Ahol a
megbízhatóság
a döntő szempont



Megújuló energia:
Ahol a jövő forog kockán

MACHER ZRT. 2023

- Árbevétel: 3,8 M EUR
- Terméktípus: 800/év
- Az új termékek száma évente: 180 típus
- Létszám: 95 fő
- Gyártóterület: 2000+500 m²

Szakmai és társadalmi elismerések

2023 Az év fiatal vállalkozója – Macher Gábornak,

Fejér Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

2022 Arany fokozatú Felelős Foglalkoztató

2022 Pro Civitate Díj – Macher Endrénének,

Székesfehérvár Megyei Jogú Város Önkormányzata

2021 Nemzeti Kiválóság Díj

2016 Életműdíj - Macher Endrénének,

Fejér Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

2017 Üzleti Etikai Díj

2015 Az év vállalkozója – Nemzeti kategória, European Üzleti Díj 2015/16

2015 Legjobb Munkahely, Kisvállalkozói kategória

2013 Családbarát Munkahely (6 alkalommal, legutóbb 2023-ban)

2009 Nemzeti Minőség Díj

2008 Legjobb Munkahely, Az ipari szektor győztese

2004 Nemzeti Minőség Nagykövete

2003 Az év vállalkozója - Fejér Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

2000 Nemzeti Minőség Díj



1. KKV-k és családi vállalkozások jellemzői
2. családi vállalatunk bemutatása- alapítástól napjainkig
- 3. cégátadás alapító és átvevő szemszögéből**
4. változás kihívásai a szervezte számára
5. jövő



UTÓDLÁS TÉMAKÖRE

- Kutatások és tanulmányok – ismerete és gyakorlati alkalmazása:
Pl.: 2006-2008 jelentek meg (Filep-Szirmai)
- Korábbi tapasztalatok hiánya – miközben Magyarországon tömegesen szembesülnek a cégek az utódlás kihívásaival
- Kérdés: Vajon képes-e a család a vállalkozás életben tartására és családi vállalkozásként való működtetésére?

A CSALÁDI CÉGEK FONTOS JELLEMZŐJE

- Fontos számukra a jó hírnevük fenntartása
 - ✓ Macher Értékek kiskönyv 2000.
- Lokális elkötelezettségük különösen fogékonnyá teszi őket a társadalmi felelősségvállalásra (Mandl, 2008)
 - ✓ Elismeréseink visszajelzik
- Ahol a cég neve tartalmazza a család nevét, elkötelezettebbek a társadalmi felelősségvállalás irányába (Kashmiri és Mahajan, 2010)

CSALÁDI VÁLLALKOZÁS ERŐSSÉGEI

Amire építkezni lehet:

- név és hírnév fontossága – vállalati kultúra és értékrend
- gyors döntéshozatal
- rugalmasság
- idő és pénz tekintetében a hosszútávú gondolkodás
- magas motiváció

CSALÁDI CÉGEK MENEDZSMENTJÉNEK ÖSSZETÉTELE

HÁROMFÉLE MÓDON ALAKULHAT

1. Egyes vállalkozásokban csak családtagok töltenek be vezető pozíciót
2. Másokban a – MACHER ZRT-nél is – családtagok és nem családtag menedzserek közösen dolgoznak
3. És előfordul, hogy a tulajdont és a vezetést is teljes mértékben különválasztják

AMIT 2018-BAN GONDOLTUNK A JÖVŐRŐL

- Tulajdon : családban marad- átadás
- Szabályozott működés:
 - ✓ Szabványok, ágazati szabványok
 - ✓ törvényi előírások
 - ✓ érdekelt felek igényei
- Vezetés : kiválasztás
 - ✓ Családtag
 - ✓ Cégen belülről kiválasztás
 - ✓ Piacról- menedzser

FELKÉSZÜLÉS AZ ÁTADÁSRA

- Gyermekek részvétele a cégvezetésben
- Szervezeti működés szabályozása – mit, hogyan
 - ✓ Integrált Irányítási Rendszer - IIR
 - ✓ Vállalatirányítási Rendszer - VIR
- Menedzsment fejlesztése
 - ✓ Képzések
 - ✓ Csapatépítés



KIHÍVÁSOK – ALAPÍTÓI OLDAL


- Alapító törekszik a cég családon belüli továbbadására
- Alapítóknak érzelmi terhelést jelent megválni a vállalkozástól
 - ✓ siker / hírnév
 - ✓ kötődés a munkatársakhoz
 - ✓ hogyan tovább a mindennapokban
- Benchmark lehetőségek hiánya

KIHÍVÁSOK – ÁTVEVŐI OLDAL

- Piac ismerete – megrendelők
- Termék és technológia ismerete
- Vállalati működés ismerete

KIHÍVÁSOK – ÁTVEVŐI OLDAL

- Generációs különbségek
- Együttműködések
- Elvárások teljesítése

- 
1. KKV-k és családi vállalkozások jellemzői
 2. családi vállalatunk bemutatása- alapítástól napjainkig
 3. cégátadás alapító és átvevő szemszögből
 - 4. változás kihívásai a szervezete számára**
 5. jövő

KIHÍVÁSOK A SZERVEZET SZÁMÁRA GENERÁCIÓVÁLTÁSKOR


- **GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK – VEZETÉS ÉS MUNKATÁRSI OLDAL**
 - ✓ Alapító – Baby Boomer, jellemzői:
mikromenedzsment, munkabírák, GEMBA
 - ✓ Átvevő – Y generáció
 - ✓ Munkavállalók (Baby Boomer, X,Y,Z)

KIHÍVÁSOK A SZERVEZET SZÁMÁRA GENERÁCIÓVÁLTÁSKOR

- RÉGI ÉS ÚJ VEZETÉS MUNKAMÓDSZERÉNEK EGY-EGY ELEME
 - ✓ Döntési mechanizmus
 - ✓ Kommunikációs csatornák
 - ✓ Digitális ismeretből származó különbségek

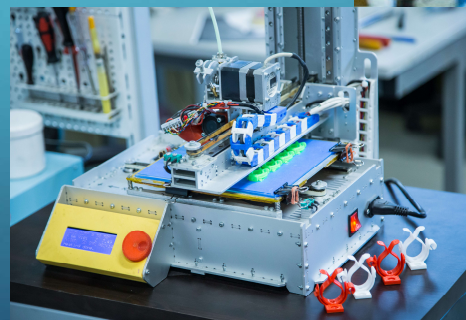
GONDOLATOK A SIKERES GENERÁCIÓVÁLTÁSHOZ

- Figyelemfelkeltés – ki és hogyan?
- Jó gyakorlatok terjesztése, de ki? – nem profitorientált cégek
- Képzett munkaerő – pl.: duális képzésben részvételre ösztönzés
- Családi vállalkozások jogi aspektusai
 - ✓ Cégstruktúra
 - ✓ Családi Alkotmány
 - ✓ Bizalmi vagyonkezelés
- Jogszabály változtatás – pl. : társasági forma változáshoz
- Az 1. generáció tudás hasznosítása – hiteles „tanácsadók”
- Generációváltó cégek támogatása

- 
1. KKV-k és családi vállalkozások jellemzői
 2. családi vállalatunk bemutatása- alapítástól napjainkig
 3. cégátadás alapító és átvevő szemszögből
 4. változás kihívásai a szervezete számára
 - 5. jövő**

AMI A JÖVŐT MEGHATÁROZZA

- Hatékonyságnövelés – kkv és multi közti különbség
- Munkaerő – mennyiség és minőség
- Ipar 4.0 megoldások alkalmazása



ELVÁRÁSOK A JÖVŐ BESZÁLLÍTÓJÁTÓL

- Gyártás
 - ✓ Tömeggyártás helyett egyedi
- Gyors termékbevezetési képesség
 - ✓ Projektek
- Hatékonyság növelés
 - ✓ Automatizálás
 - ✓ Digitalizálás
 - ✓ Hálózatosodás – Demeter 2012.



A JÖVŐT MEGHATÁROZÓ VÁLTOZÁSOK

- Korszerű számítógépes rendszerek
 - ✓ Kiberbiztonság
- AI használat
- HR szerepének megváltozása
 - ✓ Vezetők szerepének változása
 - ✓ Tudás megszerzése, megosztása és fejlesztése
 - Tudom – tudod – tudjuk?
 - Közösségi média – egyik eszköz





**KÖSZÖNÖM A
FIGYELMET!**

 **MACHER**
Engineering and Electronic Ltd.

Vágás és krimpelés

Végszerelés, konfekcionálás



Végszerelés autóipar lean-sor





Járműipar / fékberendezés teszt kábel

Végellenőrzés

3D nyomtatás, gyors prototípus gyártás



Ipari elektronikai kábelek

Orvosdiagnosztika / Röntgen-készülékek



IPAR 4.0 ÉRETTSÉGI SZINTEK NÉHÁNY JELLEMZŐJE

	Nem minősítési szint	Belépő szint	Megvalósító szint	Kiválósági szint
Vállalatvezetés	Nincs kiépített sztenderd folyamat	Kiépített és átlátható szervezet, időgazdálkodás, státusz-megbeszélések	Vezetői sztenderd munka, elektronikus feljegyzések és dokumentáció	Digitálisan gyűjtött tényadatokon alapuló döntéshozatal
Vállalati célok és Stratégia	Rövid távú, profitorientált	Minimum egy évre előre tekintő	Stratégiai célok lebontása	Környezettudatosság, társadalmi felelősségvállalás, hosszú távú stratégia, digitálisan gyűjtött adatokból visszajelzés
Minőségmenedzsment	Nincs, informális	Alapvető mérések, mutatók	Strukturált, tudatos, módszertanon alapuló	Automatikus hibamegelőzés emberi beavatkozás nélkül
Ellátási lánc menedzsment	Nincs, informális	Szoftveres Vállalatirányítási Rendszer	Automatikus alapanyagrendelés, elektronikus gyártásütemezés	Önvezérlő folyamatok, online elektronikus összeköttetés külső partnerekkel, folyamatos visszacsatolás
Karbantartás	Hiba esetén	Ütemezett, megelőző karbantartás	TPM	Előrelátó karbantartás
IT Infrastruktúra	Alapszintű	Védett, mindenki által elérhető kábeles és vezeték nélküli hálózat internet eléréssel	ISO 27001	Gép-gép kommunikáció és hálózati hozzáférés
Logisztika	Alapszintű, papír alapú	Ki- és bevételezés napi könyvelése	Elektronikus, azonnali könyvelés (vonalkód, QR-kód)	Rádiófrekvenciás Azonosítás, valós idejű adatgyűjtés minden raktári mozgásról

IPAR 4.0 MEGOLDÁSOK MA ÉS CÉLOK

Adatgyűjtés

Valós idejű teljesítmény vizualizáció:

- Gyártásban
- Logisztikában
- Készletezésben

Gyártás vizualizáció
Ellátási lánc vizualizáció

Optimalizáció

Vevő – szállító együttműködés (külső és belső)
Big Data megoldások
Kis sorozatú gyártás
Prediktív karbantartás

Ellátási lánc-, készlet-, és termelésvezetés
Ellátási lánc kollaboráció

Automatizáció

Robotokkal támogatott gyártás
Korszerű logisztikai megoldások
Előrejelző karbantartás
Intelligens energia felhasználás

Kis sorozatú és egyedi gyártás támogatás

Technológiák

IT Infrastruktúra
Kiterjesztett valóság

Kiberbiztonság

Számítógépes terméktervezés (3D gépbeállítás)

Additív gyártástechnológiák, 3D nyomtatás
Gyors prototípus előállítás

Gyors
Prototípus
Előállítás

Additív
Gyártástechnológiák
3D nyomtatás

GYÁRTÁS
VIZUALIZÁCIÓ

Ellátási Lánc
Készletezés
Termelés tervezés

