

„TE JÓ ISTEN, MI EBBŐL ÉLÜNK?”

Családi vállalkozás és a társadalmi tőke
a Zwack Unicum Nyrt. generációváltásának tükrében

Tudományos diákköri dolgozat

Tartalom

I. Bevezetés	2
II. Fogalmi keretek	3
II.1. Szociológiai meghatározások.....	3
II.2. Gazdasági definíciók.....	5
III. Történeti áttekintés.....	12
IV. Társadalmi tőkeforrások a Zwack családban – személyes narratívák	17
V. Összegzés	21
VI. Irodalom.....	23

I. Bevezetés

Magyarország lakossága a nyugati államokhoz hasonlóan előregedőben van. Korfája urna alakú, ami az idősök magas arányát mutatja a fiatalokéval szemben (www.ksh.hu). Ez a kedvezőtlen tendencia évtizedekkel ezelőttre vezethető vissza. A rendszerváltást követően alapított, illetve újraalapított családi vállalkozások és gazdaságok Magyarországon zömmel a generációváltás küszöbén állnak. Köszönhető ez annak, hogy vezetőik akkor jellemzően a negyvenes-ötvenes élet éveikben jártak. Ezen cégek irányítói, alapítói napjainkra elérték a nyugdíjas kort.

Vajon ez az adott családi vállalkozás végét jelenti, vagy pedig gördülékenyen megy a generációváltás? Felkészültek-e a jelenlegi vezetők az irányítás átadására? A cég vezetését át lehet-e adni a kiszemelt családtagnak, vagy azt annak kell átvennie? „megszereznie”? A fiatal generáció tagjai mennyire kívánnak részesei lenni a tulajdonlásnak, az irányításnak? Az „alapító atyák” megfelelő időt hagytak-e a biztonságos, mindent átfogó ismeretek átadására, elsajátítására? A társadalmi tőke megjelenik-e és miképpen a generációk közötti értékátadási folyamatokban?

Véleményem szerint az érintett cégek jelentős része e kategóriába tartozik, ezért nem csupán egyéni, hanem társadalmi érdek is fűződik a sikeres átálláshoz. Nemcsak a munkahelyek megmaradása a fő kérdés, hanem a termelési folyamat végterméknek minősége is.

Dolgozatomban ezekre a kutatási kérdésekre keresem a választ a Zwack Unicum Nyrt. példáján keresztül. Azért választottam ezt a nagy hagyománnyal bíró, nemzetközi szinten is elismert vállalatot, mert szempontjaim szerint tökéletesen alkalmas a mélyebb elemzésre és – feltételezésem szerint – az elemzés széles körben hasznosítható megállapítások megfogalmazását is hordozza majd. Más részről az átlag magyar családi vállalkozások, néhány kivételtől eltekintve még „gyerekcipőben” járnak, emiatt nem lennének ugyanolyan jó példák, mint Zwack-ék „műve”. Meg kell említenem azonban, hogy több más, az említett vállalkozástól akár eltérő profilú jelentős családi alapokkal rendelkező vállalat is látóterembe került. Történetük mélyebb elemzése után mégis végül a Zwack-ék részletesebb bemutatása mellett döntöttem.

II. Fogalmi keretek

A dolgozat legelején – a kutatási kérdések operacionalizálását segítettő – fontosnak tartom, hogy a vonatkozó szakirodalmak alapján definiáljam vizsgálatom számára releváns fogalmakat, az olyan a hétköznapi nyelvben egyszerűnek tűnő szavakat, mint például a munka, a család, a vásárló, a vállalat, családi vállalkozás. Így segítve a megértését dolgozatomnak. Két alkategóriára bontva ezt a témakört először a szociológiai definíciók majd a gazdasági meghatározások bemutatását tervezem.

II.1. Szociológiai meghatározások

Az emberek szükségletei kielégítésére irányuló tudatos célszerű tevékenység a *munka*. Egyes elméletek szerint – sok egyéb mellett- ez az átgondoltan végzett cselekvéssor is hozzájárult, hogy az ember kiemelkedjen az állatvilágból. Elmondható, hogy az emberi lét alapvetően a különböző termelési rendszerektől függ. Minden, ami az életben maradásunkhoz és a közösség fenntartásához elengedhetetlenül fontos, az étellel, itallal, menedékhellyel rendelkezéstől gyakorlatilag az önmegvalósításig minden a munkavégzés árán érhető el a világon mindenhol.

A munka olyan szellemi és fizikai erőfeszítéssel járó célszerű tevékenység, amelynek célja az emberi szükségletek kielégítését szolgáló javak, vagy szolgáltatások előállítása. A foglalkozás vagy állás olyan munkát jelent, amelyet rendszeres bérért vagy fizetésért végeznek. A munka valamennyi kultúrában a gazdasági rendszer, vagy egyszerűbben a gazdaság alapja, amely a termelést és a javak, szolgáltatások elosztását biztosító intézményeket foglalja magában (Giddens 1995:466).

A *család* a társadalom legkisebb egysége, a társadalmi együttélés alapsejtje. Egy olyan alapintézménye, amely a szocializáció elsődleges színtere, a normák és értékek közvetítője, a társadalmi szerepkészlet, szerephálózat elsajátításának elősegítője.

A fő funkciói: a reprodukció – a társadalom újratermelése;

érzelmi vagy emocionális – lelki támasz és menedék a társadalommal szemben;

kulturális – értékeket, hagyományokat és aktualitásokat közvetít;

gazdasági – termelési és fogyasztási szerepkör, anyagi támogatásnyújtás

Andorka Rudolf szerint: Családnak nevezik a szociológiában az olyan együtt élő kiscsoportot, amelynek tagjait vagy házassági kapcsolat, vagy leszármazás, más szóval vérségi (kivételes esetben örökbe fogadási) kapcsolat köti össze. A statisztikai család definíciója ennél valamivel szűkebb: csak a szülőket (vagy egyedül álló szülőt) és a velük együtt élő nem házas gyermekeiket számítja a családhoz (Andorka 1995:316).

Kolosi Tamás megállapítása: Az utóbbi években a családnak a társadalomban elfoglalt helyét illetően két, egymástól élesen elkülönülő aspektusa jött létre. Az egyik a tradíciókat követve a család „védvárkénti” működését tartja eredendően fontosnak a mai, bizonytalanságokkal teli világunkban. Míg a másik, éppen e bizonytalanságból eredően a családi védőháló erodálódását helyezi kilátásba (Kolosi 2012:85).

A *generáció, nemzedék* Mannheim Károly megfogalmazásában, azt a társadalmi csoportot jelenti, melynek tagjai egy korcsoportoz tartoznak. Világnézetük, társadalmi, történelmi tapasztalatik teszik őket egy közösségé. Egy adott nemzedéken belül megkülönböztet nemzedéki egységeket, akik azonosan dolgoznak fel adott élményeket. A társadalmi dinamika befolyásolja kialakulásukat, minél lassabb a társadalmi változások üteme, annál kisebb a generációk nemzedéki öntudata. Adott korcsoport és utódai közötti korszakot 30 évben jelölik meg demográfiai szempontból (Mannheim 1969:31-68 idézi Jancsák 2013:109).

A *kulturális tőke* Pierre Bourdieu szerint olyan kulturális kompetenciák összessége mely mindennapjaink során, mind társadalmi mind szakmai téren megkerülhetetlen ismereteket tartalmaz. Három formája van: 1; Inkorporált, elsajátított tőke, amely nem adható át rögtön, rövid idő alatt. Ilyen például a nyelvtudás, szakértelem. 2; Tárgyasult tőke olyan tárgyakat, eszközöket jelent, amelyben a tudás kézzel fogható formában testesül meg, például egy nyelvkönyv. 3; Intézményesült tőke bizonyítja valamilyen tudás megszerzését és egy adott pozíció betöltésére jogosít. Ilyen például a nyelvvizsga bizonyítvány vagy a diploma. Gazdasági tőkéből tudunk kulturális tőkét teremteni, melyet aztán újra gazdasági tőkévé tudunk alakítani. Például egy diploma megszerzése magasabb fizetést jelent (Bourdieu 1979:156-177 idézi Jancsák 2013:118).

A *társadalmi tőke* olyan nem anyagi erőforrások összessége, amely főként a kapcsolatokon alapul. Meghatározza a kapcsolati hálók mérete. Fontos ismérve a bizalom, a kölcsönösség és a szolidaritás. Ide tartoznak a különböző érintkezések, interakciók és

kötődések. Egy adott csoport jellemzője, nem pedig az egyéné. Fontos az állandó kapcsolattartás, ez időbe és pénzbe kerül, ezáltal gazdasági tőkébe is. Minél nagyobb a társadalmi tőke annál nyereségesebb a fenntartása (Jancsák 2013:127 Vö: Coleman 1996).

II.2. Gazdasági definíciók

A *gazdasági tőke* a kapitalizmus találmánya a hagyományos értelemben vett anyagi eszközöket jelenti. Segítségével növelhetjük a birtokunkban lévő értékeket, azaz felhalmozásával hasznot termelhetünk. Csak egy részét teszi ki annak, amit az emberek általában a tőke fogalmán értenek (Bourdieu 1979:156).

A *vásárló* olyan piaci alany, aki saját szükségleteinek kielégítésére termékeket igyekszik vásárolni. A fogyasztó a fogyasztási cikkek és szolgáltatások piacán vásárlóként jelenik meg, a termelési tényezők piacán, viszont mint a saját tulajdonában levő termelési tényezőket kínáló és áruló eladó szerepében lép fel (Kassay 2012:110).

A *vállalat* olyan jogi személyiséggel rendelkező piaci alany, amelynek fő célja az, hogy termékeit a piacon értékesítse, hogy a fogyasztói piacon történő termékértékesítésből maximalizálja a nyereségét. Másrészt a gyártónak a termelési tényezők piacán szintén meg kell vásárolnia a termelési tényezőket, hogy így biztosítsa fő tevékenységének – amely lehet termék-előállítás vagy szolgáltatásnyújtás – folyamatos végzését (Kassay 2012:110).

Alapvető funkciók:

- Termelési tényezők beszerzése
- A termelési tényezők átalakítása
- A transzformációs folyamat eredményeinek értékesítése (Kassay 2012:119)

A *vállalkozás* olyan profitorientált, jövedelemszerzésre irányuló termelő vagy szolgáltató gazdasági tevékenység, mely új értékek folyamatos termelője. Tevékenységének a gazdasági környezet mellett csak az emberi kreativitás szab határt. Célja a profit maximalizálása a kiadások minimalizálása mellett. A piaci kapcsolatai révén a gazdasági fejlődés aktív, fontos szereplője. Sikeres működése az életszínvonal emelkedésének biztosítója (Kassay 2012:49-93).

A *vállalkozó* az a személy, aki meglát bizonyos üzleti lehetőségeket, gazdasági réseket és ezek kiaknázására megalkot, vagy megváltoztat egy működő vállalkozási szervezetet. Az ő vállát nyomja a siker, vagy bukás rizikója szakmai, pénzügyi, piaci, egyéni és társadalmi téren. Új produktumok megalkotásával, új szolgáltatások megteremtésével és új technológiák bevezetésével kívánja elérni célját (Vecsényi 2011:35). Biztosítja a megfelelő anyagokat, eszközöket, és a tőkét. A sikeres vállalkozó ismérve az alkotószellem, jó kommunikációs és szervező képesség, az újításokra való törekvés, a jó üzleti érzék és vezetői rátermettség (Vecsényi 2011:38).

Különbséget kell tennünk a családi vállalkozások és a családi gazdaságok értelmezése közt. *Családi gazdaságok* meghatározására több fogalom is fellelhető. Vasa László: A családi gazdálkodás ökonómiája című könyvében idézi Gasson és Errington megállapítását: „a családi gazdaság nem pusztán statisztikai kategória. Sokkal inkább életvitel, jó értelemben vett konzervativizmus, a családi lojalitás és a fenntartható kapitalista vállalkozási forma egysége. Vagyis alig, vagy nehezen definiálható (Gasson – Errington 1999:23-30 idézi Vasa 2011:136).”

A családi gazdaság koherens definíciójaként Vasa az alábbiakat fogalmazza meg:

- döntően a családi munkaerőre alapozva,
- fő-, vagy mellékállásban
- jövedelemszerzési céllal,
- hosszú távú gazdálkodásra rendezkednek be,
- az irányítás a család kezében összpontosul,
- a földtőke és az eszközállomány zöme saját tulajdonú,
- adott esetben jelentős a föld-, a munka- vagy az eszközbérlemény, illetve a szolgáltatás igénybevétele
- a gazdálkodást több generáción keresztül öröklődő életformának tekintik. (Vasa 2011:144 -145)

A *családi vállalkozás* olyan vállalkozás, amelyet általában házastársak, vérszerinti kapcsolatban lévők alapítanak. Ugyanúgy megtalálhatóak a mezőgazdaságban, a szolgáltató iparban, kereskedelemben és feldolgozóiparban.

Legfőbb jellemzői:

- Erős személyes kapcsolatok
- Bizalomra épülnek

- Leegyszerűsített döntési mechanizmus
- Több generáción átívelhetnek
- A vállalat érdekében képesek lemondásokra
- A családi kapcsolatok megromlása a vállalat teljesítményén is meglátszik

A család megtakarításait, munkatapasztalatait, szakértelmét igénybe véve a mindennapokban a család tagjainak közvetlen bevonásával működnek. A családi vállalkozások esetén a stratégiai döntések a következő generációt is érintik, meghozatalukat értelem szerűen a család végzi. Hosszabb távra terveznek, jövőképük pozitívabb. Általában alkalmasabbak a fejlődésre a többi vállalkozáshoz viszonyítva (Vecsenyi 2011:70).

Az utódlásnál kívánatosnak tartják, ha az a családon belül oldható meg, mert így a tulajdon és a vezetés továbbra is az adott család keretein belül marad (Vecsenyi 2011:317).

A családi vállalkozásokról Randel S. Carlock és John L. Ward közös A családi vállalkozás stratégiai tervezése című könyvében foglalja össze a fontosabb megállapításokat. E mű témán alapvető irodalma, ezért szükséges bővebben ismertetni egyes vonatkozó részeit.

Carlock és Ward (2006) alapvető állítása az, hogy minden ember, minden család vágya gyermekei, unokái boldog, sikeres életpályának támogatása, akarása. A családi vállalkozásba való bekapcsolódás nem mindig jelenti az elsődleges célt a felnövekvő nemzedéknek. Vannak, akik boldogan követik a tradíciót, büszkék az eddig elért eredményekre, nem kívánnak ennél nagyszerűbb lehetőséget az élettől, és vannak, akik kényszermegoldásnak, folyamatos konfliktusforrásnak vélik ezt, inkább egy másik vállalat alkalmazottjaként helyezkednének el, önmegvalósításukat ott látják biztosítottnak (Carlock – Ward 2006:14-16).

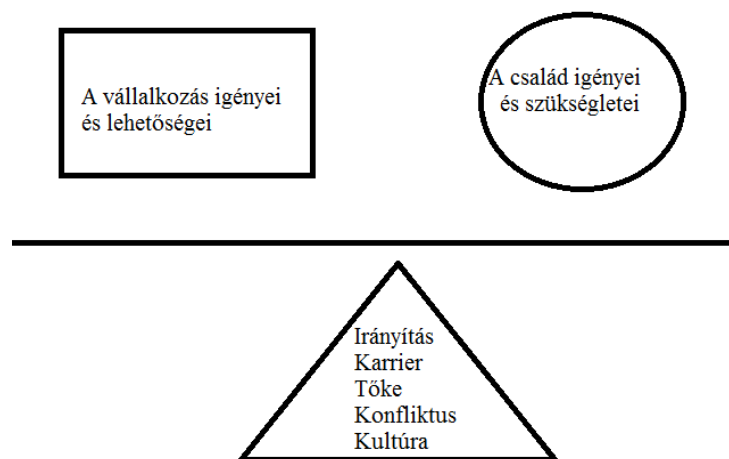
A szerzők szerint megkönnyítheti a döntést a családon belüli nyitottság, a bizalom, az egészséges kommunikáció, az egyértelműen megfogalmazott elvárások, az üzleti jövőkép ismerete, a karrier elérhetőségének körvonalazása. Elengedhetetlen annak az ismerete, hogy a váltást követően teljesen visszavonul-e az addigi vezető, vagy esetleg tanácsadóként tovább kíván közreműködni az irányításban. Mind a nyugati fejlett államok, mind a fejlődő államok piacain is jelentős szereplői a gazdaságnak, export-, és munkahely teremtő tényezőként.

Utalnak rá, hogy a családi vállalkozások előnyei közt felsorolandó a hosszú távú tervezés, a munkatársak lojalitása a nem családtagokra vonatkozóan is, az erős kötelék segítőhatása az elvárások minél tökéletesebb teljesítéséhez, a minőségi termelés, szolgáltatás biztosításához, a vállalati bürokráciával szemben dinamikusabb reagálási lehetőség, személyes kapcsolat a kliensekkel. Természetesen hátrányok is adódnak az ilyen jellegű vállalkozásoknál. A vezetőváltás nagyobb bizonytalanságot eredményezhet, a korábbi feloldhatatlannak tűnő

ellentétek kihatással lehetnek a vállalkozás életére, a túlzott zártság akadályt jelenthet az új opciók megismerésére, alkalmazására, a tényleges lehetőségek mellett erős az emocionális befolyás (Carlock – Ward 2006:223-229) .

A családi vállalkozás dilemmája

(Carlock – Ward 2006:24)



Carlock és Ward szerint a hosszútávra tervező, sikeres működés reményében számtalan kihívást kell a családi vállalkozásoknak is leküzdeniük. Többek között a gazdasági színterek határainak liberalizációja, a piac igényeinek módosulása, családon belüli hierarchia megváltozása, a rohamosan fejlődő technológiai rendszerek, a jogszabály változások követése egyre bonyolultabbá, nehezebbé teszi a cél elérését. A közös célok elérésének, a maximális lojalitásnak elengedhetetlen feltétele a harmónia, a kiegyensúlyozottan működő család. A generációk, esetleg a testvérek, unokatestvérek közötti bizalmatlanság, túlzott rivalizálás, feloldhatatlannak tűnő személyi ellentétek alááshatják a család és a vállalkozás közti kényes egyensúlyt. Fontos tisztázni, hogy a visszavonulás után is bele kíván-e szólni az addigi ügyvezető az irányításba (Carlock – Ward 2006:23-40).

Könyvükben rámutatnak, hogy a családi értékek, hagyományok, a családon belül bekövetkező változások, megváltozó külső körülmények befolyással bírnak a család üzletfilozófiájára is. Alapvetően három nagy csoport valamelyikébe illeszthető minden családi vállalkozás: - az üzlet az első, - a család az első,- illetve mind a család, mind az üzlet érdekeit szolgáló kompromisszumos megközelítés. Le kell tisztázni a családtagoknak, a család hozzon áldozatot a vállalkozásért, vagy a vállalkozás érdekei legyenek alárendelve a család

érdekeinek, vagy nagy odafigyeléssel folyamatosan a két egység érdekeinek összehangolásán dolgozzanak. Meg kell fogalmazni a tulajdonjogok, bérezés, juttatások, irányítás, felelősség, jogkörök, belépés feltételei, utódlás kérdéskörök válaszait. Amikor a vállalkozás lényegesen nagyobb figyelmet kap, mint a család, a tagok elhidegülhetnek egymástól, a család megszűnik a külvilágtól menedékként funkcionálni. Amikor a családi béke megtartásának igénye nyomja el az üzleti érdeket, hozzá nem értő családtag kerülhet vezető szerepbe, alááshatja a következő nemzedék jövőjét. A családi béke érdekében - az elvégzett munka értékétől függetlenül - közel azonos jövedelmet biztosít a tagok számára, ha ez a vállalkozás számára gazdaságtalan is. Amikor sikerül nyitottan kommunikálva, a prioritások közös döntés általi meghozatalával a megfelelő egyenlőséget megteremteni a két pillér között, kiegyensúlyozott, harmonikus működés jellemzi a családot és a vállalkozását is. Hosszú távú, átgondolt elkötelezettséget sugall az arany középutas megoldás (Carlock – Ward 2006:82-85).

A szerzőpáros állítása hogy, a generációváltást megkönnyítheti a megfelelő tervezés, amitől az idősebb nemzedék tagjai gyakran elzárkóznak, fölösleges időhúzásnak tartják. Tartanak az esetleges kényes témák felszínre kerülésétől, értékes információk túl korai megosztásától. Talán érthető a kissé merev hozzáállásuk, hiszen általában hosszú időn keresztül töltik be az adott funkciót. A vállalati életciklus változása a saját életciklus változásával is egybeesik. Előfordul, hogy a vezető szerep következő nemzedék számára történő átadásakor már az unokák vállalkozásba történő bevezetése is folyik. Bennük további vetélytársat láthatnak, akik képesek lehetnek az ő sikereik túlszárnyalására. Megosztó hatású lehet, hogy amíg az új generáció a saját karrierje érdekében tőkét fektetne a vállalatba, annak dinamikusabb fejlődése érdekében, addig a visszavonulásra készülők inkább a konzervatívabb irányvonalat képviselik, az anyagi biztonságukat tekintik elsődlegesnek. Családi vállalkozásokban tevékenykedők általában lényegesebben hosszabb időt töltenek a vezetői szerepkörben, mint más típusú vállalkozások esetén megszokott. Az irányító szerep mellé a mentor és partner szerepek is bevezetődnek. A családi vállalkozás létrehozóinak házastársairól sem szabad megfeledkezni. Sok esetben féltik a változástól a megszokott életvitelüket, kényelmüket, anyagi biztonságukat, a beleszólás lehetőségének elvesztését. Az ő későbbi szerepüket is célszerű előre letisztázni. Az általában hierarchikusan működő vállalkozások megbeszélésein a bevonni kívánt generáció szerepvállását, önbecsülését elősegíti a döntések háttérének magyarázata, véleményének meghallgatása, közös álláspont kialakítására törekvés. A külső kapcsolatok, partnerek, beszállítók is félhetik addigi pozíciójukat, ők is aggódnak az esetleges kedvezőtlen változástól, a folyamat lassítása az érdekeiket szolgálhatja (Carlock – Ward 2006:117-141).

Carlock és Ward (2006:130-133) leírják, hogy a mind szélesebb körű rálátás miatt a megfelelő iskolai végzettség megszerzését követően gyakran támogatja a család, ha nem az adott vállalkozás az első tapasztalások színtere. Az így birtokába jutó gyártási, értékesítési, vagy humánpolitikai ismeretek gyarapítják gyakorlati jártasságukat, továbbá ismerőseik körét, akikkel később akár partnerség is kialakulhat. A családi vállalkozásba belépve már megbízhatóak önálló, felelősségteljes munkakör betöltésére. A nagyobb vállalkozások esetén nagy gyakorlattal rendelkező, elkötelezett, nem családtag mentorra bízják a fiatal generáció bevezetését vállalkozásba.

Utalás történik a megfelelő kommunikációra, a generációváltás során felmerülő esetleges konfliktusokra. A kommunikáció a társas lét alapja, alapvető szociális jelenség. Információ csere, mely révén új ismerethez juthatunk, ami segít kiigazodni egy adott témakörben. A verbális kommunikáció hatásosságát, elmélyítését metakommunikatív jelzésekkel –mimika, gesztusok, vokális mimika, –segíthetjük elő. Fontos ezek összhangja, kongruenciája. Ezen képességünk alapját szintén a családból hozzuk. A szülői modell, az otthon látott norma beépül a személyiségbe. A későbbiek során természetesen a külső, szociális hatások, idiómák, zsargonok, a kapcsolatrendszerben elfoglalt hely is kihat az egyén kommunikációjára (Carlock – Ward 2006:112-114).

A szerzők állítása, hogy a családi vállalkozások tovább erősíthetik a családtagok közti bizalmat, egymás kölcsönös szakmai, anyagi és erkölcsi elismerését. Fontos az őszinte légkör. Az esetleges konfliktusok elkerülése érdekében sokszor nem szorgalmazzák új tagok bekerülését az eddigi tagok közzé. Feszültséget generálhat, ha olyan családtagok kerülnek be a vállalkozásba, akik egymás iránti irigységet, régi, talán még gyermekkorra nyúló sérelmeiket, viszálykodásukat magukkal cipelve lépnek be a csapatba. Feleségek- férjek- gyermekek túlzott pártolása a realitásokkal szemben szintén fokozhatja a negatív hangulat kialakulását. Az eltérő stílus, a külsős kapcsolatokkal szembeni lekezelő viselkedés árthat a vállalkozásról kialakult képnek, megoszthatja a csapatot. Az emberek többsége nem szeret konfrontálódni másokkal. Az otthonról hozott minta és a temperamentum kérdése, ki hogyan old meg ilyen helyzeteket. Vannak, akik kifejezetten keresik a konfliktusokat, mert nyílt őszinteséggel kibeszélhetik a számukra nyomasztó történeteket, mások inkább a tapintatosabb, finomabb véleménynyilvánítás hívei. Minden megoldás lényege, hogy építő jelleggel hasson, közelebb kerülhessenek egy adott probléma széles körben elfogadható megoldásához. A konszenzusra törekvés a vállalkozásról kialakított pozitív kép erősítése miatt igen fontos, ha kell külső tanácsadó, jogi személy bevonása is szükséges lehet. A közös pihenések, a szakmai találkozókra való részvétel, a kötetlen családi összejövetelek

elősegíthetik a tagok közelebb kerülését, az új generáció partnerre válását (Carlock – Ward 2006:97-116).

A fentiekből is jól látszik, hogy a téma meghatározása, és körülhatárolása nem egyértelmű feladat. Több feltételnek kell teljesülnie egy jól működő családi vállalkozás gördülékeny üzemeléséhez.

III. Történeti áttekintés

Az elméleti megalapozás után – tekintettel tárgyam transz-történelmi jellegére, a generációkon átívelő értékátadási folyamatok történelmi dimenziójára – szükségesnek láttam részletesebben megismerni a – teljesség igénye nélkül – néhány nagyobb nemzetközileg is ismert családi alapokkal rendelkező vállalatot a pontosabb képalkotás érdekében. Megállapítható, hogy több ilyen is található Magyarországon. Én a következőket vettem összehasonlításom alapjául: Béres Gyógyszergyár Zrt, Dreher Sörgyárak Zrt, Kürt Információbiztonsági és Adatmentő Zrt, Pick Szeged Zrt, Richter Gedeon Nyrt, Törley Pezsgőpincészet Kft és Zwack Unicum Likőripari és Kereskedelmi Nyrt.

Látókörömbe került családi vállalkozások összehasonlító táblázata:

Vállalkozás neve:	Alapító neve:	Cég alapítás éve:	Jegyzett tőke*:	Alapító család tulajdona napjainkban:
Béres Zrt.	Dr. Béres József (1920-2006)	1988 (1972) ¹	1.245.000.000 Ft	Igen
Dreher Zrt.	Franz Anton Dreher (1735-1820)	1862(1796) ²	8.509.150.000 Ft	Nem
Kürt Zrt.	Dr. Kürti Sándor (1947-)	1989	24.600.000 Ft	Igen
Pick Zrt	Pick Márk (1843-1892)	1869	8.607.000.000 Ft	Nem
Richter Nyrt.	Richter Gedeon (1872-1944)	1901	18.637.486.000 Ft	Nem
Törley Kft.	Törley József (1858-1907)	1882	5.113.600.000 Ft	Nem
Zwack Nyrt.	Zwack József (1821-1915)	1840(1790) ³	2.035.000.000 Ft	Igen

*Forrás: www.e-cegjegyzek.hu

¹ Id. dr. Béres 1972-ben alkotta meg híres cseppjeit

² Franz Anton Dreher neve ekkor kerül megemlítésre először a sörgyártással kapcsolatban ekkor még Ausztriában

³ Dr. Zwack és az Unicum ekkor kerül először megemlítésre

A fenti családi vállalkozások egy részéről elmondható, hogy különböző formában már a XIX. századtól jelentős gazdasági tényezőként szerepeltek az ország életében. Van azonban közöttük olyan, mára már nemzetközileg is elismert, amely csupán a rendszerváltáskor alakult, mégis napjainkra hatalmas sikereket ért el. Megállapítható róluk, hogy bár mind családi alapokkal indultak, mostanra ezt a jellemzőjüket sokan elveszítették. Nagyobb, akár külföldi érdekeltségű vállalatcsoportok részévé váltak. Igazán nagy, több generációra visszavezethető múlttal és napjainkban is meghatározó ismertséggel, meglátásom szerint csupán egyikük rendelkezik, a Zwack Nyrt.

Az alábbiakban a Zwack Unicum Likőripari és Kereskedelmi Nyrt. korántsem sima útját, magyarországi legnagyobbak közé történő felemelkedését, piacvezetővé válását szeretném bemutatni. Látni fogjuk, e családnak sem hullott csak úgy az ölébe a siker, a történelem viharai az ő sorsukat is jelentősen befolyásolták. Voltak „pillanatok” mikor úgy tűnt, hogy a cég ugyanarra a sorsra jut, mint sok másik családi vállalkozás és gazdaság a második világháború végi pusztulásban, vagy a későbbi államosítások során, és eltűnnek a történelem süllyesztőjében vagy legalábbis nem, mint családi kézben lévő vállalkozás maradnak meg.

A Zwack család történetének kezdete talán a legismertebb a ma működő hazai családi vállalkozások között, ezért e helyütt terjedelmi okokból nem ismertetem részletesen a családtörténetet és a cégtörténetet, de annyira mégis, hogy kontextusát adja a későbbi szociológiai tárgyú elemzésnek.

A legenda szerint II. Józsefet 1790-ben a császár udvari orvosa, dr. Zwack egy különleges itallal kínálta, melyre az uralkodó csak annyit tudott mondani: „Dr. Zwack, das is ein Unicum!”. Innen származik a márka sikertermékének a neve is (www.zwack.hu).

Az ital népszerűsége és híre fokozatosan nőtt. Míg nem 1840-ben Zwack József megalapította első gyárát Pesten a Marokkói udvarban, ami a mai Erzsébet tér. Az alapító, a 19 éves Zwack József ekkor már jelentősnek tűnő szeszipari ismeretekkel rendelkezhetett. Elhivatottságát jól mutatja, hogy még több mint kilencven éves korában is ő vezette a gyárat (www.zwack.hu). Őt a szakmában a többiek csak generálisnak nevezték (www.zwack.hu). A szeszgyár folyamatos fejlesztésével külföldön is jelentős piacra tettek szert. 1881-ben jegyeztetik be első védjegyezett terméküket a Kincsem likórt. Ezt követte 1883. május 22-én, az azóta is fő terméküknek számító gyomorkeserűjüknek, az Unicumnak a bejegyeztetése. 1886-ban Zwack Lajos (1855-1930) is csatlakozott apjához a családi cégben, aminek ezért a neve ekkor Zwack J. és Társaira változott. Az üzlet fellendülése folyamatos telephely

váltással járt, még végül 1892-ben érkeztek a mai napig is használatos Soroksári úton található helyükre.

A századfordulóra a cég megkapta a Császári és Királyi szállító címet, amely jelentős megtiszteltetés volt e korban. Ekkor már Közép-Európa legjelentősebb likőr és szeszesital gyártói, akik a világ minden tájára szállítottak. Italaik számos díjat és aranyérmet kaptak már ekkor is. Ekkor tájban – 1909-ben – jelent meg a cég legismertebb hirdetése, amely ikonikussá vált az idők során, a „Vizes ember”, amit Pachl Viktor készített (www.zwack.hu). 1914-ben csatlakozott Lajos legidősebb fia Béla (?-1958) is. Így ha rövid ideig is, de három generáció volt jelen a cég életében, ugyanis 1915-ben hunyt el az alapító Zwack József.

1926-ban csatlakozott Lajos fiatalabb fia Zwack János (1893-1958) is. A vállalat virágzott, a két világháború között nagyon sokszínű termékpalettával rendelkezett. Mindezt annak ellenére sikerült elérni, hogy a két testvér közt az anekdoták szerint nagy ellentétek voltak. Például János MTK, míg Béla Ferencváros drukker volt (Szenes 1997). Volt olyan időszak, amikor nem is szóltak közvetlenül egymáshoz. Ilyenkor egy ügyvéd ismerősük közvetített közöttük, úgy hogy eközben egy szobában dolgoztak. Mindketten nagymértékben hozzájárultak a cég sikereihez. Míg Béla a gyártástechnológiákkal és termékfejlesztéssel foglalkozott, addig János a marketing és exporttevékenységeket irányította. A második világháború vihara a gyárat sem kerülte el, több bombatalálat is érte. 1945-ben a Zwack család és munkatársaik a romok közt mindössze két helyiségben kezdtek el újra dolgozni. Nekiláttak a gyár újraépítésének, és modernizálásának. Mikorra végeztek a munkálatokkal, 1948 őszére, vagyonukat kártérítés nélkül államosították. A gyárat több más üzemmel összevonták (HVG 2005).

Ennek következtében Zwack János és családja kalandos körülmények között elhagyta az országot és több állomást érintve az Egyesült Államokban telepednek le. A család narratívájában⁴, elbeszélte történetében János a kabátjában mindössze a "legenda-béli" receptet tudta magával vinni (www.zwack.hu). Zwack Béla egy ideig még Magyarországon maradt, alkalmazottként a gyárban dolgozott. 1955-ben ő is feleségével együtt elhagyja az országot (HVG 2005) és már Olaszországban folytatta az eredeti Unicum gyártását. Zwack János az Egyesült Államokban tudomást szerzett róla, hogy az államosított vállalat még mindig szállít külföldre az ő nevük alatt a korábbi Zwack partnereknek. Ezért pert indított korábbi partnerük

⁴ A személyes narratívák elméletében fontos szakirodalmam volt Pászka Imre: Narratív történetformák című munkája. Kutatásom során érdekes bizonyítékát találtam az élettörténet, életesemény, mint konstrukció állítás bizonyítékaként: Zwack Péter két különböző interjújában máshogyan emlékszik a Magyarországra való visszatérésének Híradóban történő beharangozására. A Szenes Andreának 1997-ben adott interjúban 30 másodpercnyi műsor időt említ, míg a szovjet kormányfő 15öt, addig 2004-ben Dési Jánosnak ugyanerről az eseményről már azt mondja, hogy ő kettő percet kapott, Nyikolaj Rizskov pedig fél percet.

a Kraus Brothers és az akkori magyar állam ellen, hogy megőrizze a családi vagyont, a védjegyek használati jogát. A hosszú eljárás precedenst teremtő győzelemmel zárult, (www.zwack.hu) így a magyar állami vállalat nem használhatta nyugaton sem a Zwack sem pedig az Unicum nevet. Ezt a győzelmet azonban már sem János sem pedig Béla nem élhette meg, két hét különbséggel haltak meg 1958-ban.

Ezek után került a cég élére Zwack János fia Péter. Az 1927. május 21-én Budapesten született Péter az, aki a magyarországi rendszer transzformáció egyik ikonikus alakjává vált. Érettségije megszerzése után nem sokkal, 1947 végén elhagyni kényszerült az országot (www.parlament.hu). Szüleivel Olaszországban találkozott, közösen utaztak ki az Egyesült Államokba. Amerikában sem szakadt el a családi hagyományoktól, közgazdasági tanulmányai végeztével, szinte mindig alkohol forgalmazásával kapcsolatosan tevékenykedett. 1953-ban nősült először, házasságából öt gyermek született. Ez a házassága válással végződött. A név fennmaradása érdekében szerződést kötött a Jim Beam vállalattal, hogy a cég Zwack néven forgalmazzon különböző szeszesitalokat. 1970-es években visszatért Európába, és bekapcsolódott a családi vállalkozásba, melyet Olaszországból irányított. 1973-ban ismét házasságot kötött, két gyermeke született. 1988 óta Budapesten élt feleségével és két gyermekével, Sándorral (1974-) és Izabellával (1976-). Az emigráció és a hazatérés életeseményeire sajátos humorával így emlékezett „Az utolsók között hagytam el az országot, és az elsők között jöttem vissza” (www.zwack.hu). Ekkor Emil Underberg német likörgyárossal közösen megalapították a Peter Zwack und Consorten AG-t, majd vegyesvállalatot hoztak létre az állami Budapesti Likőripari Vállalattal. 1992-ben privatizálta a likőripari vállalatot és a két cég Zwack Unicum Részvénytársaság néven olvadt össze. A 2000-es évektől Sándor és Izabella aktívan részt vesz a cég életében, hozzájuk fűződik több új termék, többek között: Unicum Next (2004), Unicum Szilva (2012) bevezetése. Az ifjú utódok 2008-ban kapták kézbe apjuktól a stafétabotot. Ők a hatodik generáció. Sándor az Igazgatóság elnöke, Izabella pedig Igazgatósági tag lett. Zwack Péter 2012-ben hunyt el (Antall 2012). A szereplők sajtómegjelenéseit áttekintve kimondhatjuk, hogy az új generáció is szem előtt tartja a márka hagyományainak ápolását (www.zwack.hu).

A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium nyilvánosan elérhető e-cegjegyzek.hu oldala alapján a következő a céggel kapcsolatos információkat tartom még említésre méltónak. A tárolt cégszolgáltatások szerint a cégjegyzékszám: 01-10-042048. Bejegyzés dátuma: 1992. december 31. A cég székhelye: 1095 Budapest, Soroksári út 26. Két fióktelephelye van bejegyezve: 2330 Dunaharaszti, Irinyi J u 7; 6000 Kecskemét, Matkói út 2. A létesítő okirat kelte: 1992. szeptember 30. , utolsó módosítása 2013 június 27. Bejegyzett fő tevékenysége:

Desztillált szeszes ital gyártása. A cég jegyzett tőkéje: 2.035.000.000 Ft. A képviseletre jogosultak nevei: Wolfgang Spiller, Belovai Csaba, Lars Jörgen Andersson, Zwack Sándor, Zwack Isabella Veronika, Frank Odzuck, Dörnyei Tibor András, Asa Ulrica Susanne Fearn. A képviselet módja a fenti tagoknál kivétel nélkül együttes. Részvényes neve: Peter Zwack & Consorten Handels-Aktiengesellschaft. Névre szóló részvények száma: 2.000.000 darab, névértékük 1000Ft. Az "A" sorozatú névre szóló visszaváltható likvidációs elsőbbségi részvények száma: 35000 darab névértékük: 1000 Ft (www.e-cegjegyzek.hu).

IV. Társadalmi tőkeforrások a Zwack családban – személyes narratívák

Kutatásom során a családtagok fellelhető sajtószereléseinek tartalomelemzését végeztem el. Érdeklődésem homlokterében az alábbi vizsgálati tényezők álltak. A személyes narratívákban megjelenik-e és ha igen, miként jelenik meg:

- a céges hagyományok és szerepük
- a kurázi / rátermettség / megküzdési képesség, mint polgári, vállalkozói erény és annak szerepe
- felsőfokú végzettség, diploma, illetve a céges szaktudás és tapasztalati tudás megszerzése
- nyelvtudás szerepe
- az apa mintafigurája (értékvilága / értéktranszfer folyamatok)
- gyermekét az apa hogyan készítette fel a cég átvételére, a generációváltásra

Amint a fentiekből is látszik, arra szeretnék választ kapni, hogy a vállalat sikeres továbbviteléhez a jó gazdasági érzéken túl, milyen egyéb ismeretek, jártasságok és készségek szükségesek, amelyeket az előző vezetőtől, annak hatására sajátítottak el.

Először a céges tradíciókkal kezdeném, mert úgy gondolom, náluk ebből akad szép számmal. Zwack Sándor a céges hagyományok jelentőségét több ízben is megemlíti. Gyakran hoz fel különböző anekdotákat. Ezek közül a legismertebb az 1790-re visszanyúló történet, melyet korábban ismertettem. A családi emlékezet szerint ide vezethető vissza az ital elnevezése: Unicum (Myrelle é.n.).

Egy több helyütt közölt (Ablonczy 2012:36) adoma szerint a nagymamája egyszer ivott az Unicumból, és megrökönyödve tette fel a kérdést „*Mondd fiam, mi tényleg ebből élünk?*”. Zwack Péter előadásában ez így jelenik meg „*Anyám, akit imádtam, utálta az Unicumot. Ha mégis meg kellett kóstolnia, így kiáltott fel, te jó Isten, mi ebből élünk? Én mindig azt mondom, hogy az Unicum sikerének az a titka, hogy az emberek fele, lehet hogy nem kedveli, de a másik fele élni sem tudna nélküle.*”

Egy másik változat szerint, amit Zwack Sándor említ a nagymama a kóstolást minden reggel elvégezte: „*Egy történet akkor jó, ha több változatban él... Nagyanyám valójában minden reggel ivott egy kupicával, és akkor tette fel rituálisan a kérdést. De az adoma ironiája is jogos, hiszen az Unicum attól szép, hogy nem mindenki itala.*” (Ablonczy 2012:36)

A céges hagyományokhoz tartozik a napjainkban már majd száz éves „vizes emberes” plakát is, mely Magyarország-szerte mindenkinek az Unicumot juttatja eszébe.

„A fogyasztók a válság idején egyre inkább az ismerős, otthonosságot sugalló termékeket keresik. Ebben mi jól állunk. Még az első világháború előtt alkották meg az Unicum híres hajótöröttes plakátját. A képet szinte minden magyar ismeri, és a legtöbb honi kocsmában kint van. Ugyan melyik multi cég milliárdokba kerülő marketingkampánya tudná elérni ezt?” (Ablonczy 2012:36)

A rátermettségről, a megküzdési képességről és egyéb felhasználható képességekről is érdekes, amit Zwack Sándor útravalóként kapott. Egy jó példa, amire az apja szoktatta rá, és ő is nagy valószínűséggel tovább fog adni gyermekeinek: a sportok szeretete. Zwack Péter napjai, még hetven éves korában is, úgy kezdődtek, hogy legalább fél órát futott naponta munka előtt. *„Szeretek sportolni, ezzel vezetem le a feszültségemet, s az elhízás ellen is védekezem. Reggelente munka előtt teniszezek, futok.”* (Gervai 1997) Péter a fiát is a sportok szeretetére nevelte. Sándor fiatal korától fogva focizott, úszott, teniszezett és újabban a boksszal is próbálkozott. *„A focival kezdtem, mint majdnem minden kisfiú, aztán jött a tenisz, édesapám nagy teniszező volt régen, és úsztam is”* (Keleti – Szujó: 2011) .

A fentire is és arra, hogy Zwack Sándort hogyan készítette fel apja a cég átvételére szép példa, hogy elmondása szerint az élet több területén helyt kellett állnia, mielőtt átadta volna neki a stafétabotot. Nem csak a cég vezetésével kapcsolatos feladatokba kellett belelátania, hanem az egyes részeinek működésébe. Ezért más vállalatoknál volt például raktáros, vagy területi értékesítő is. De a családi cégnél sem a ranglétra tetején kezdte, több szemszögből kellett látnia a vállalat részeit. Jól látszik szerintem, hogy Zwack Péter szerette volna, ha fia bizonyít az élet más területén is, mielőtt a kezébe adja a generációkon át épített vállalatot. Esetükben az informális tanulás kiegészítette a szakismeretet, a munka becsülete és a törekvés, mint polgári erény a ranglétra fokainak bejárása során pedig az ismereteket jártassággá alakítja, miközben az említett polgári, posztmaterális értékek generációk közötti átadása is megtörténik.

„Apámnak az volt az alapelve: lehetek a világ legrokonszenvesebb fiúja, ha nem tudok bizonyítani legalább két külföldi cégnél, a családi vállalkozás közelébe sem mehetek. És végig kellett járnom a számlátrát idehaza is. Pályámat egy londoni borkereskedő cégnél kezdtem – nem a kényelmes irodában, ahogy naivan elképzeltem. A raktárba kerültem egy mogorva ír felügyelete alá, akinek megvolt a véleménye a magamfajta ficsúrokról. Változatos munkám

volt, például a Londonba valamiért mindig reggel hatkor érkező francia kamionokat nekem kellett targoncával lepakolnom. Utána ugyanitt területi képviselő lettem, majd Olaszországba mentem dolgozni egy multinacionális szeszipari céghez. Akkor hívott édesapám, s azt mondta: ha szeretnék jönni, most lehet. De idehaza sem a csúcson kezdtem. Eleinte a cégen belül a magyar és külföldi prémium termékekért feleltem, majd az igazgatóságban töltött három év után lettem a testület elnöke 2008-ban.” (Ablonczy 2012:36)

Az előbbieket támasztja alá, és említi meg tanulmányait is Zwack Sándor a következőkben: *„Édesapánk soha nem erőltette, hogy feltétlenül szálljunk be a vállalkozásba. Nekem például eszembe sem jutott. Az egyetemen kriminálpszichológiát tanultam, foglalkoztam politikai tudományokkal is, diplomát nemzetközi kapcsolatokból szereztem. ... Amikor befejeztem az egyetemet, döntenem kellett a jövőről, de nem voltak határozott elképzeléseim.” (Borzák 2007)*

Zwack Péter elmondása szerint spártai módon nevelte gyermekeit. *„Minden jóért meg kell szenvedni. ... Beléjük neveltük, hogy sokat kell mozogni, hogy egészségesnek kell maradni, megpróbálni legalábbis... Pénzről nem beszélünk, a gyerekek még ma is egy gyárból kapnak egy fizetést, nincs kiemelt érték, tehát saját magadnak kell az életed megcsinálni, a kenyeredet megkeresni, nincs olyan, hogy több pénz úgy, hogy ne dolgozzál meg érte.” (Veiszer 2008)*

Később, amikor a sikerről és sikertelenségről beszél, előjön egy olyan történet melyben elmeséli, hogy nagyjából egy hónapot volt egy amerikai cégnél whisky eladó, és miután nem jöttek az eredmények felmondott, és visszaadta a fizetését is. Erre kapta azt az interjúkérdést, hogy ezt elvárja e a saját fiától is? *„Én nem várom el tőle, örülnék neki, ha megtenné, és ha úgy is van, meg is tenné, és ezt nem is neveltem beléjük, ezt otthon megitták belőlünk, tehát a vérünkből jött.” (Veiszer 2008)* Külön kiemelendő ezen interjú esetében a kulturális és társadalmi tőke azon sajátossága, hogy jellemzően a családban, mint primer csoportban a szocializációs folyamatokon keresztül kerül átadásra („nem is neveltem beléjük” – „megitták belőlünk”).

Arra a kérdésre, hogy el tudja e képzelni azt a helyzetet, hogy nem a fiának adja tovább a gyárat a következőt válaszolta: *„Annyira kézenfekvő volt, hogy nem is gondolkodtam rajta, de ha a fiam nem vált volna be, akkor nem hagytam volna rá.” (Veiszer 2008)*

Zwack Péter a neveltetésről és a társadalmi tőkeforrásokról még megemlíti egy témánk szempontjából fontos dolgot:

„Én ciszteri diák voltam. A ciszteri nevelés hatása, ami tartósnak bizonyult. Minden vasárnap megyek templomba, nem azért mert rettentő vallásos lennék, hanem, mert úgy gondolom,

talán illik. Magamnak gyónok, s próbálom minden vasárnap végiggondolni, miként is élek.” (Dési 2004)

Zwack Péter a rendi nevelés hatásának tartotta azt, hogy: *„Tudtam, mi a célom. Valódi Unicumot gyártani az Unicum gyárban. S nem ingyen akartam a gyárat visszakapni, bár ingyen vették el, de nem éreztem volna tisztességesnek, ha én ezt most pénz nélkül visszakapnám. Nevezheti ezt akár afféle szociális érzékenységnek.”* (Dési 2004)

Ugyancsak ő az alkalmazkodó képességről (mely véleményem szerint a megküzdési képesség részeleme) ezt mondja: *„Az a szerencsém, és ez szerintem neveltetés kérdése, hogy én mindenhol otthon vagyok, éppen úgy otthon vagyok egy szegény bányásznak a kis házában, a lakásában, mint az angol királynőnél egy fogadáson.”* Ehhez később hozzáteszi, hogy ezt ő nem képességnek látja, hanem egyszerűen érzi, hogyan kell megfelelő szituációkban cselekednie (Veiszer 2008). Mindez arra utal, hogy a kulturális és társadalmi tőke egyfajta érzékenyítés („neveltetés”) eredményeként lép működésbe, mint habitust meghatározó tényező, a szocializáció folyamata során az internalizáltság legmagasabb fokán.

Zwack-ék hozzáállását a cégen belüli generációváltásról jól jellemzik a következő sorok, melyek szerintem egyértelműen utalnak a családi narratívában (emlékezetben) miként jelenik meg a siker kulcsa: *„Tény, hogy a cég igazgatóságának elnöki posztját már 2008-ban átvettem tőle. Édesapám alapelve ugyanis az volt, egy ilyen lépést akkor kell megtenni, amikor a dolgok jól mennek. Mert annál rosszabb nincs, amikor a tapasztalatlan vezetőre hatalmas nyomás nehezedik a kedvezőtlen üzleti eredmények miatt. És pontos volt a megérzése, hiszen 2008 volt az utolsó békeév. Azután nem szólt bele a konkrét gazdasági döntésekbe, de sokat beszélgettünk az élet dolgairól”* (Ablonczy 2012:35)

Zwack Péter és Zwack Sándor is hangsúlyozza a nyelvtudás szerepét. Az emigráció során Zwack Péter több nyelvet is megtanult. Tárgyalási szinten beszélt angolul, németül, franciául és olaszul is.(www.parlament.hu) Zwack Sándornak így adottak voltak az alapok, olaszországi születése ellenére apja révén tanult magyarul, anyja révén angolul, apja németül is tanította nyilván, az olasz mellett.

„Bár gyerekként tudogattam a nyelvet, mivel édesanyám angol, nem magyar volt a leggyakoribb odahaza. A hetvenes években jártunk, senki nem sejthette, hogy egyszer véget ér a diktatúra, és hazatérhetünk. A témától függően váltogattuk a nyelveket: üzletről angolul, az élet dolgairól és futballról olaszul beszélgettünk. Németül kevesebbet, mert bár apám anyanyelvi szinten tudott, nem szerette.” (Ablonczy 2012:35)

V. Összegzés

Dolgozatomban arra vállalkoztam, hogy a Zwack Unicum Likőripari és Kereskedelmi Nyrt.-t vizsgálom meg, különös tekintettel a társadalmi tőke átadási sajátosságokra. Vizsgálatom módszere a személyes narratívák elméletén alapul, kutatásom tárgya interjúelemzés. Tekintettel a téma jellegére szükségszerű volt a családtörténet, cégtörténet feldolgozása is.

Kutatásom alapvető felismerése, hogy a kitűzött téma igen bonyolult mintázatot rejt, melyet céлом további személyes interjúk készítésével tovább elemezni. A fenti pár oldalból is jól látszik, hogy ez egy igazán összetett téma. A kutatás alatt meggyőződésemmé vált, hogy nem elég egyszerűen csak úgy átadni a vezetést az új generációnak: megfelelő felkészítés nélkül, vagy éppen ha hiányzik az akarat a vezetésre, a cég nem csak nem lesz sikeres, hanem akár bele is bukhat. A Zwack család példájából szerintem látszik, hogy több tényező is kulcsszerepet játszik, melyek együttesen jelentik a siker kulcsát.

Elsőként, de nem feltétlenül a cégvezetés szempontjából a legfontosabbként szeretném megemlíteni a nyelvtudást. Mind a két legutóbbi Zwack-vezér széleskörű nyelvtudással rendelkezik, amely mivel a cégnek nemzetközi partnerei is vannak, határozottan előnyös tulajdonság. Ám ez a „stafétabot” átadását és a cég közvetlen irányítását nem befolyásolja. Mint a családban elsajátítandó kulturális tőke fontos tényezőként jelent meg és az odafigyelés - a család számára fontos tényezőként - erősítette a nyelvtanulás sikerességét.

Jelentős szerepe van a céges hagyományok meglétének is meglátásom szerint, amit mindketten meg is említettek. Jelenlétük megkönnyíti a cég életét, ismertséget biztosít nekik, és egyfajta összetartást ad számukra, ebben az értelemben a családi/céges hagyományok az értékvilág meghatározó részeként irányítják a társadalmi cselekvéseket, szerepeket.

Továbbá, ami sokkal nagyobb hatással van az irányításra, az a „neveltetés” kérdése. Zwack Péter ciszteri neveléséből adódóan különleges értékvilággal rendelkezett, amely a megküzdési képességét is befolyásolta, és ezáltal arra is hatással volt, hogy a legtöbbet hozza ki a körülményekből. Ennek a különleges neveltetésnek az eredményességét láthatjuk a cég jelenlegi helyzetében („habitusában”) is. Ezen értékorientáció befolyásolta azt is, hogyan nevelte gyermekeit, hogyan készítette fel Sándort is az átvételre, aki emiatt "nem is ül a babérjain" és határozott elképzelése van, hogyan folytassa a vállalat vezetését. Ezen nevelés meghatározta az apáról kialakult mintát (az apaképet), beleértve azt is, hogy milyen módon készíti fel az utódját a cég vezetésére. Mindketten megemlítik a rátermettség fontosságát: ha

Zwack Péter nem találta volna alkalmasnak fiát a feladatra, akkor inkább más kezében hagyta volna a cég vezetését.

Egyetemes, generációkon átívelő kiemelkedő érték még náluk a tudás és annak felhalmozásai is, amely nem feltétlenül csak a cég vezetésével kapcsolatos ismeretekre terjed ki. Jó példa véleményem szerint Zwack Péter erős ciszteri nevelése, jogi és közgazdasági tanulmányai valamint fia Sándor kriminálpszichológiában, politológiában és nemzetközi kapcsolatok terén való jártassága.

Elmondható, hogy a cégátvételre, generációváltásra történő felkészítés szerintük több lépcsős, összetett folyamat. Nem csupán a cég vezetésébe, hanem az alrendszeinek működtetésében is tapasztalatokat kell szereznie a következő vezetőknek. Zwack Sándor például ezért volt raktáros is majd területi értékesítő is más vállalatoknál.

Kutatásom lezárásaként kiemelhetem, hogy az elemzési szempontok alapján végigvitt vizsgálat bizonyította a társadalmi tőkeforrás erejét a vállalati eredményesség szempontjából és azt is, hogy a vizsgált családi vállalkozás esetében a generációváltást elősegítő pozitív hatással bír. A Zwack család cégbirodalmában végbement generációváltás és az azt megelőző felkészülés, mintaként szolgálhat a többi magyarországi családi vállalkozásnak is.

VI. Irodalom

1. ABLONCZY BÁLINT: Keserédes élet – Interjú Zwack Sándorral. *Heti válasz* 2012. szeptember 27.
2. ANDORKA RUDOLF: *Bevezetés a szociológiába*. Budapest; 1995; Aula Kiadó,
3. BOURDIEU, PIERRE: Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In. Angelusz Róbert (szerk.): *A társadalmi rétegződés komponensei*. Budapest; 1997; Új Mandátum Kiadó; 156-177
4. CARLOCK, Randel S. – WARD, JOHN L.: *A családi vállalkozás stratégiai tervezése*. Gyula; 2006; Helikon Kiadó;
5. COLEMAN, S. JAMES: Társadalmi tőke. In. Lengyel György – Szántó Zoltán (szerk.): *A gazdasági élet szociológiája*. Budapest; 1996, BKE, 99-129
6. GASSON, RUTH – ERRINGTON ANDREW: *Családi farmgazdaság*. Budapest; 1999; Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó;
7. GIDDENS, ANTHONY: *Szociológia*. Budapest; 1997; Osiris Kiadó,
8. JANCsÁK CsABA: *Ifjúsági korosztályok korszakváltásban*; Budapest; 2013; Új Mandátum Könyvkiadó;
9. KASSAY STEFAN: *Vállalat és vállalkozás*. Budapest; 2012; Gondolat Kiadó,
10. KOLOSI TAMÁS – Tóth István György: *Társadalmi Riport 2012*. Budapest; 2012; Társi,
11. MANNHEIM KÁROLY – A nemzedéki probléma. In: Huszár Tibor – Sükösd Mihály (szerk.): *Ifjúságszociológia*. Budapest; 1969; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó; 31-68
12. PÁSZKA IMRE: *Narratív történetformák a megértő szociológia nézőpontjából*. Szeged; 2008; Belvedere Meridionale
13. VASA LÁSZLÓ: *A családi gazdálkodás ökonómiája*. Budapest; 2011; Szaktudás Kiadó Ház;
14. VECSENYI JÁNOS: *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest; 2011; 72h.com Kiadó;

Elektronikus Források:

1. ANTALL GYÖRGY: Zwack Péter haláláról a HVG-ben 2012:
Elérhető: http://hvg.hu/gazdasag/20120821_Zwack_Peter_oroksege
Letöltés dátuma: 2014.03.22.

2. BORZÁK TIBOR: Enyém az élet minden perce – Interjú Zwack Sándorral; Szabad Föld online
Elérhető: <http://www.szabadfold.hu/cikk?10377>
Letöltés dátuma: 2014.04.08.
3. DÉSI JÁNOS: Interjú Zwack Péterrel; ATV Arc-élek; 2004
Elérhető: <https://www.youtube.com/watch?v=mDLZvVgvj3U>
Letöltés dátuma: 2014.04.09.
4. Elektronikus cégjegyzék:
Elérhető: <http://www.e-cegjegyzek.hu/index.html>
Letöltés dátuma: 2014.13.24.
5. GERVAI ANDRÁS: Interjú Zwack Péterrel 1997
Elérhető: <http://gervaiandras.hu/konyvekm/emigrans-/200-qnekem-itt-van-tennivalomq.html>
Letöltés dátuma: 2014.04.08.
6. HVG: Magyar márkák története: Zwack Unicum
Elérhető: <http://hvg.hu/magyarmarka/20050325zwack>
Letöltés dátuma: 2014.03.22.
7. KELETI ANDREA – SZUJÓ ZOLTÁN: Boldog születésnapot, Zwack Sándor! ; RTL klub-Reggeli 2011. május 20.
Elérhető: <http://www.rtlklub.hu/musorok/reggeli/cikk/367849>
Letöltés dátuma: 2014.04.11
8. Magyarország korfája:
Elérhető: http://www.ksh.hu/interaktiv_korfa
Letöltés dátuma: 2014.04.08.
9. MYREILLE: Az Unicum és a Zwack család története:
Elérhető: <http://www.moksha.hu/muvhaz/az-unicum-es-a-zwack-csalad-tortenete/>
Letöltés dátuma: 2014.04.06.
10. SZENES ANDREA: Interjú Zwack Péter; 1997
Elérhető: <http://www.andi.hu/dl/poli/zwack.doc>
Letöltés dátuma: 2014.04.11.

11. VEISZER ALINDA: Interjú Zwack Péterrel; M2 Záróra; 2008
Elérhető: <https://www.youtube.com/watch?v=c71eFNemxks>
Letöltés dátuma: 2014.04.09.
12. Zwack Péter életrajza:
Elérhető: <http://www.parlament.hu/kepviselo/elet/z404.htm>
Letöltés dátuma: 2014.03.22.
13. Zwack történet
Elérhető: <http://www.zwack.hu/hu/cegunk/zwack-tortenet/>
Letöltés dátuma: 2014.03.22.