



Tölgy Zrt. - Tölgyes család

2021 március 11-i Klub
Vagyontervezési szerepjáték
háttéranyaga



A család

- Tölgyes Ádám 1950-ben született, faipari mérnök, első és egyetlen munkahelye (saját vállalkozása előtt) a Gödöllői Állami Faüzem (GÁF), gépbeállító, minőségellenőr, majd műszakvezető volt. Itt ismerkedett meg vele egykorú feleségével Tölgyesné Évával, aki az üzemi igazgatóságon dolgozott beosztottként.
- Ádám a Tölgy Zrt. társ-vezérigazgatója, Éva „óvónő” (mivel szinte állandóan az unokáival van).
- A második generáció tagjai:
 - Kálmán 1978-ban született, műszaki végzettségű és már 20 évesen a céghez került. Feleségével Sárával hamar gyerekeket vállaltak, 2008 és 2012 között hárman is születtek a családba.
 - Őt követte 1985-ben ifj. Ádám, aki főiskola után sales területen volt mindig is, de jelenleg nem dolgozik a cégnél, Anitával együtt élnek 10 éve, de nem házasodtak össze.
 - 1989-ben született Eszter, aki RedDot díjas tervező. Eszter és férje Andris 2015-ben házasodtak, két gyerekük született azóta.



A családfa



id. Tölgyes Ádám
1950 (70 éves)



Tölgyesné Éva
1951 (69 éves)



Tölgyes Kálmán
1978 (42 éves)

Sára

Péter (12), Márk (11), Lili (8)



ifj. Tölgyes Ádám ■ ■ ■ Anita
1985 (35 éves)



Tölgyes Eszter
1989 (31 éves)

Andris

Anna (4), Emma (2)



A cég indulása

- Az irodabútorokat gyártó Tölgy Bútor Kft.-t 1992-ben alapította Tölgyes Ádám és felesége Éva. Mindketten a Gödöllői Állami Faüzemben (GÁF) kezdtek a 70-es években. A rendszerváltást követő privatizáció végére a munkahelyük nem maradt versenyképes, a gyárat bezárták.
- A régi munkatársak többsége kiváló szakember, de bátortalan vállalkozó volt. Ádám megkereste a Gödöllői Önkormányzatot, hogy bérbe venné az üzemet, ezzel munkát adna a régieknek. Az önkormányzat ráállt a dologra, kedvező konstrukcióban bérbe adták a GÁF telephely egy részét.
- Az indulás nem volt könnyű: használt gépekkel, rengeteg anyagi kompromisszummal. Sokszor a bérfizetés is késett, de kitartott mindenki, hiszen akkoriban ez volt az egyetlen lehetőség a környéken.
- Mivel Éva a gyerekek születése előtt-között-alatt szinte végig a faüzem titkárságán dolgozott, kéznél volt minden információ az értékesítésre is, amit kicsiben kezdtek, majd évről-évre felfuttattak.
- A szűk keresztmetszet eleinte a kapacitás volt, hiszen a gyártáshoz az alapanyagot nem tudták tartósan finanszírozni. Ha egy nagyobb vevő késett a fizetéssel borultak a tervek hónapokra.



Sikertörténet és krízis helyzetek

- Az alapító ma úgy emlékszik, 5 év volt mire kikászálódtak ebből a helyzetből. 1997-ben már 40 fő dolgozott az üzemben és közel 400 millió Ft-os árbevétel érték el, az akkoriban komolynak számító 20 millió Ft-os eredménnyel.
- Az 1998-as év is jól indult, az előző évi árbevétel már az első félévben megvolt, jelentős megrendelések látszottak a másodikra is. Az önkormányzati választások eredményeképp új polgármester, azzal új elképzelés jött a GÁF területet illetően. Duplájára emelték a bérleti díjat és az új szerződés egyéb feltételei is vállalhatatlanok voltak a bérlőknek. A Tölgy Bútor ekkor komoly lépésre szánta el magát. Saját telephelyet kellett venniük-fejlesztelniük, de a munkatársak miatt nem mehettek túl messzire.
- Így esett a választás Isaszegre, ahol Éva és testvére néhány éve örökölt egy külterületi 2 hektáros telket. Az itteni polgármester nyitott volt a fejlesztésre hamar elintézték az átminősítést, bankhitelből (Éva és testvére ingatlanulajdonosi kezességével), rekord ütemben megépülhetett az új üzem, 1999 év végére sikerült a költözés.
- Az ezredforduló nem vetett vissza a piaci lendületből és 2002-re már megnyitott a második üzemegység (lakküzem), az akkor már négy éve a cégben dolgozó Kálmán vezetésével.



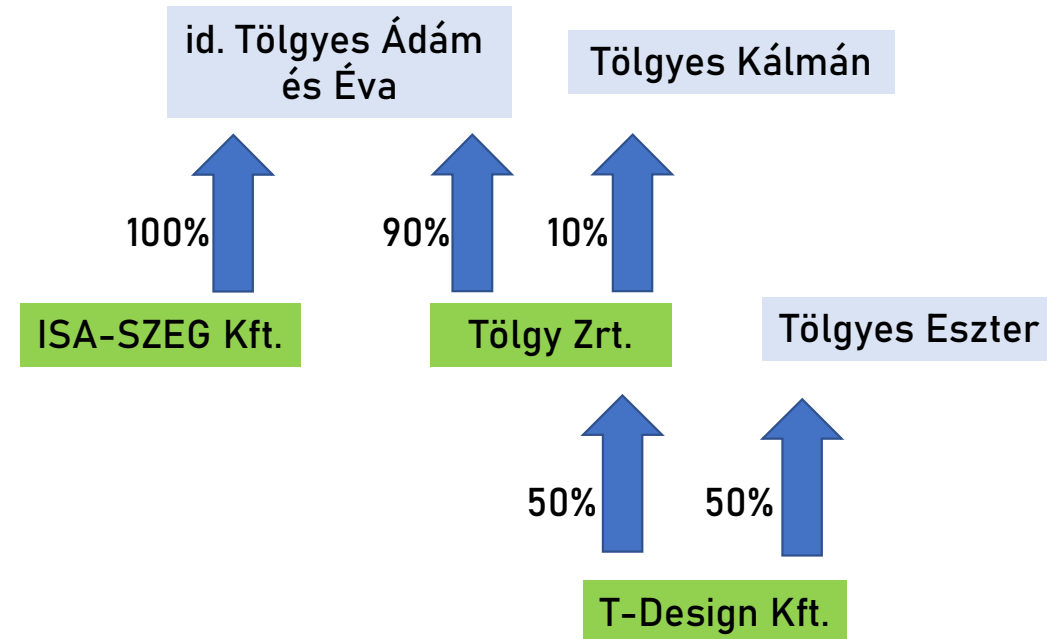
Vállalkozásból vállalat

- A cég és a család öt évig nem élte fel a nyereséget, ebből 2005-ben kivásárolják Éva testvérét a területből, három évvel később pedig a jelző is lekerül az üzemről.
- 2010-től ifjabb Ádám rendszeresen besegít az értékesítési területen, verbuvál egy pár fős sales osztályt, akik szép számokat hoznak főleg az IKEA szerződésekkel (a cég közel 2 milliárd Ft értékű bútort bérgyárt 20 ország IKEÁiba)
- Ifj. Ádám az apja többszöri kérésére sem hajlandó a cégnél maradni. Számára „lassú ez a biznisz”, tehetségét, nemzetközi kapcsolatait inkább multiknál hasznosítja.
- 2014-ben a frissen végzett iparművész Eszter tervezte íróasztal Red Dot díjas lesz, a gyártást pedig - nyilvánvalóan - a családi cég kezdi el.
- Az IKEA szerződések és a design irodabútorok kapcsán (és mert még mindig volt a GÁF üzemből örökölt gépekből) egy teljes technológiai váltásba kezdenek. Ehhez mintegy 2-3 milliárd Ft-os beruházásra van szükség, amit 5-6 év alatt folyamatosan finanszírozni kell.



Cégátalakítás

- Az alapító ekkor dönt úgy, át kell strukturálnia céget, mivel szerinte a sok családtag nehezen működik együtt.
- Az első generáció tulajdonában lévő ingatlant az Isa-Szeg Kft-be viszik, a Tölgy Bútor Zrt-vé alakul (ebből 10%-ot kap a már 15 éve ott dolgozó és innentől társvezérigazgató Kálmán)
- Illetve létrehoznak a Zrt alatt egy irodabútor-tervező céget (T-Design Kft) is, amit 50%-ban Eszter tulajdonol, és ő az ügyvezetője is.



Ádám a költségei áfa elszámolása, az ingatlan később fejlesztései miatt vitte (feleségével együtt) egy külön cégbe a telephelyet. A bútorgyártó cég maradt önálló, de Zrt-vé alakult, hogy rugalmasabb legyen a tulajdonosi viszonyok alakítása (Kálmán így kap 10%-ot). Eszterrel az Tölgy Zrt. azért hozott létre közös vállalatot, hiszen annak a szellemi tőkéje mégiscsak a lányé, így biztosítják függetlenségét.



Eredményesség

Oak Hotel Adria

100%

id. Tölgyes Ádám
és Éva

Tölgyes Kálmán

2015-re felállt új cégstruktúra, alapvetően jól működik. Az elmúlt öt évben a csoport bevétele 5 milliárd Ft körül alakult.

Ennek közel egésze a Tölgy Zrt gyártásból származó bevétele, az Isa-Szeg 250 millió Ft-os bevételeinek többsége is a Tölgy Zrt bérleti díja, illetve a T-Design is leginkább a fő cégnek tervez.

Évente közel 500 milliós beruházás mellett is a család 200 millió Ft-os osztalékot tud kivenni (leginkább az Isa-Szeg-ből).

Ebből jut saját házra minden gyereknek (Eszternek szülői segítséggel, Ádám javarészt maga finanszírozta) és az idősebb Ádám régi álmára, egy saját apartmanháza az Adrián. Az Oak Hotel Adria egy közel 1 millió Eurós befektetés, Ádám sok időt tölt vele, jól működik, de nyereséget innen nem vesz ki.

100%

ISA-SZEG Kft.

Árbev.: 250 M Ft
Osztalék.: 150 M Ft

90%

Tölgy Zrt.

Árbev.: 4,7 Mrd Ft
Osztalék.: 50 M Ft

10%

Tölgyes Eszter

50%

T-Design Kft.

Árbev.: 40 M Ft
Osztalék.: 0 M Ft

50%



Bizalmi vagyongezelő

Oak Hotel Adria

100%

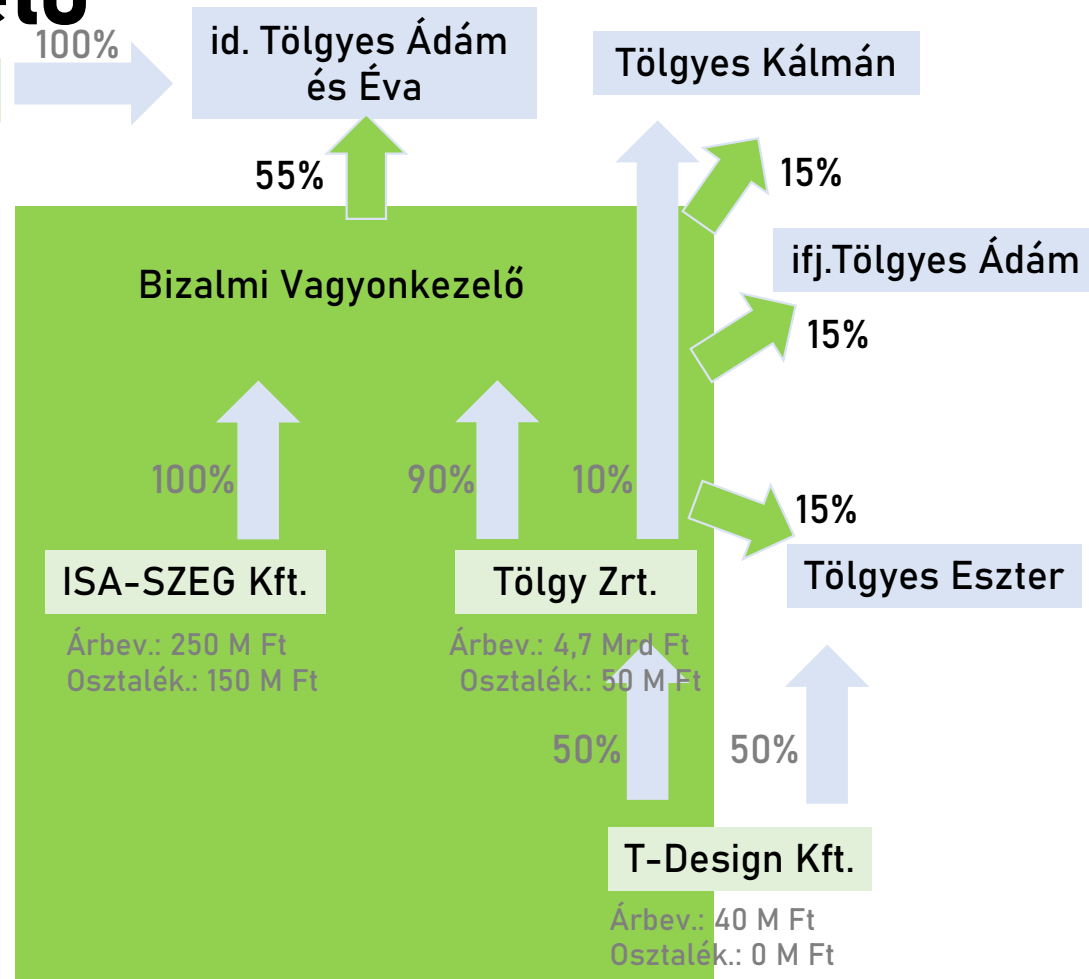
id. Tölgyes Ádám és Éva

Tölgyes Kálmán

2017-ben idősebb Ádám kijelenti: „Mielőtt 70 leszek, el kell rendeznem az örökségem!” és létrehoz egy bizalmi vagyongezelést ebbe kerül az Isaszeg 100%-a és a Tölgy Zrt 90%-a. A családtag kedvezményezetttek pedig jogosultak lesznek 55% (szülők) 15-15-15% (II. generáció) arányban szerint felvenni a teljes osztalékot.

A BVK-ból az első 2 évben a teljes ~2x200 millió Ft-os eredmény kifizetésre kerül, évi 110-30-30-30 millió Ft-os összegekben.

Kálmán mivel 10%-ban tulajdonos, a Tölgy Zrt-ben, megkapja az ottani osztalék 10%-át is, apja szerint ez a fizetésének része.





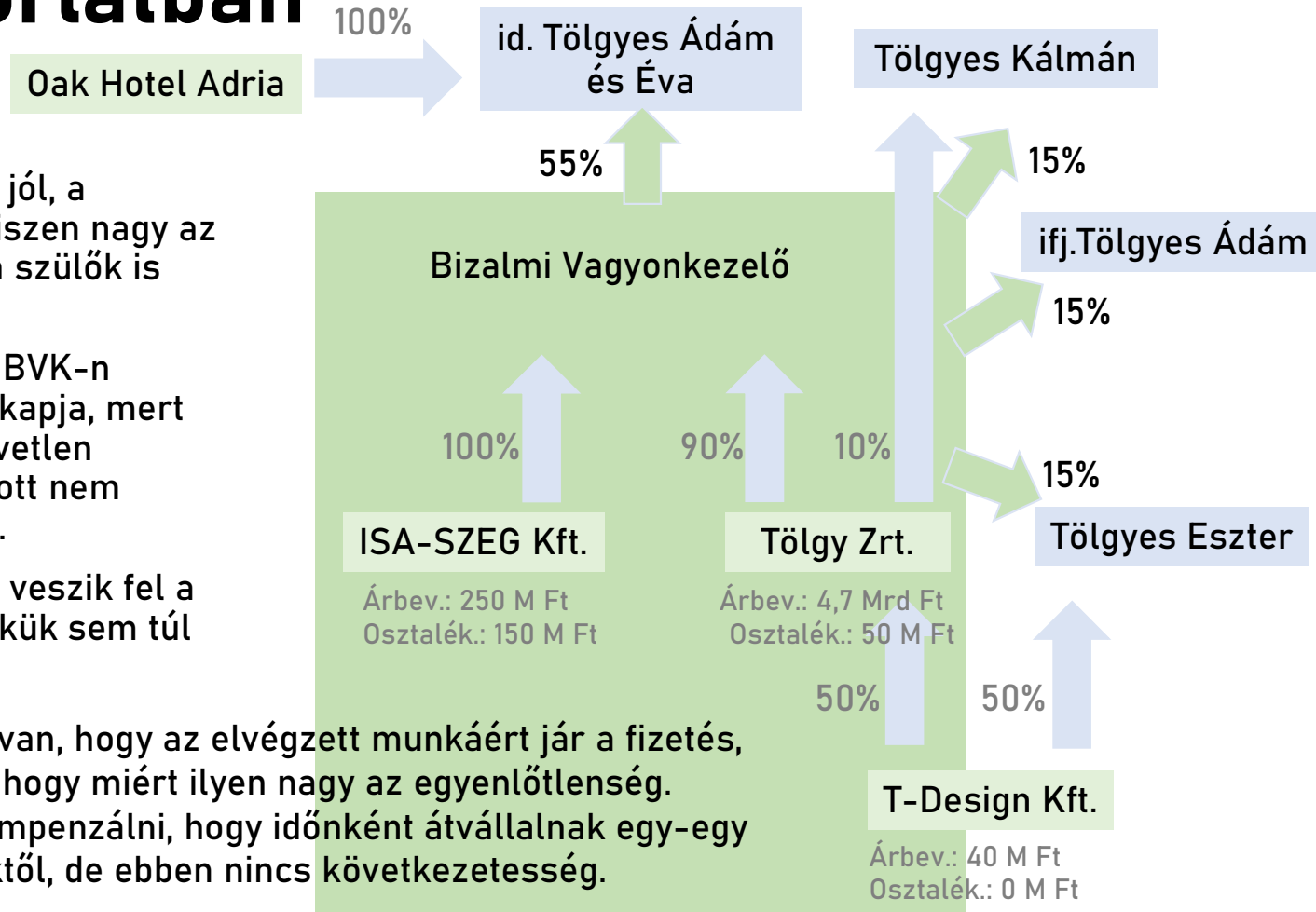
BVK a gyakorlatban

A BVK azonban nem működik jól, a családtagok elégedetlenek, hiszen nagy az egyenlőtlenség köztük, amit a szülők is rosszul kompenzálnak.

Ifjabb Ádám és Eszter csak a BVK-n keresztül felvehető 15%-okat kapja, mert Eszternek hiába van 50% közvetlen tulajdonrésze T-Design-ban, ott nem keletkezik jelentős eredmény.

A legtöbb osztalékot a szülők veszik fel a BVK-n keresztül, de már egyikük sem túl aktív a cégben.

Bár azzal mindenki tisztában van, hogy az elvégzett munkáért jár a fizetés, azért rendszeresen felmerül, hogy miért ilyen nagy az egyenlőtlenség. A szülők ezt úgy próbálják kompenzálni, hogy időnként átvállalnak egy-egy nagyobb költséget a gyerekektől, de ebben nincs következetesség.





Konfliktusok a családtagok között

- Id. Ádám szerint neki mint alapítónak élete végéig jár az osztalék fele. A Tölgy Zrt-ben már nem aktív, de mindig besegít, ha kikéri a tanácsát, akkor is, ha nem. Szerinte csak az a gyerek kapjon a cégből tulajdonrészt, aki abban dolgozik, Éva szerint egyenlően kéne osztani. A BVK ezt ideiglenesen megoldja, de egyikük sem tartja jónak a meglévő helyzetet.
- Éva nem akar beleszólni semmilyen céges ügybe, de szerinte mindenkinek együtt kéne dolgoznia, hiszen ők is így tették annak idején Kálmánnal. Nem érti a gyerekek közti konfliktust, hiszen mindenkinek megvan mindene. A cégben már nem dolgozik, az Adriai nyaralót nem szereti, mert messze van az unokáktól.
- Kálmán az egész életét erre a bútorgyárra tette fel, tart attól, hogy mi lesz, ha a vagyonkezelő (tulajdonosi jogok gyakorlója) már nem az édesapja? Szeretne olyan döntési mechanizmust, amiben ő függetlenül vezetheti a Tölgy Zrt-t.
- ifj Ádám szerint a "kis" családi cég nem tudna neki annyit fizetni, hogy az ő kapcsolataival megérje ott dolgozni. A saját lábán akar állni, de "ami jár neki az örökségből azt szeretné megkapni, semmivel sem kevesebbet!"
- Eszter nem szereti, hogy Kálmán az ő cégébe a T-Design-ba is beleszól, szívesen lenne független, de azt is látja, hogy a Tölgy Zrt megrendelése nélkül ez nehezen menne.
- A fiúk szerint Eszter design cége csak élőködik az anyacégen, mert a bevételei mind onnan vannak, de nem fizet semmiért ugyanakkor Eszter nem röstell mindent elszámolni költségként.
- Eszter és ifj. Ádám szerint Kálmán túl van fizetve, ráadásul kapott 10%-ot közvetlenül és túl sok mindenről ő dönt, beleértve a T-Design dolgait is.
- A 2002-ben létrehozott lakküzem már nem gazdaságos, Kálmán ezt nehezen fogadja el, testvérével Ádámmal ezen évek óta vitatkozik.
- Az IKEA partnerség kényelmes, a két Ádám ezt tartja a cég motorjának, a Kálmán és Éva szerint viszont kockázat egy ilyen túl nagy megrendelő.
- Sárát nem bírja a családból senki (Kálmánt leszámítva), a gyerekek mégis sokat vannak Évával, ez őt boldoggá teszi. Kálmán mindig mindenben megvédi Sárát, ez sokat ront a többiekkel való viszonyán.
- Anita és Eszter legjobb barátnők, Anitát a szülők is szeretik, nem értik miért nem házasodnak össze ifj Ádámmal. Eszter ezzel rendszeresen piszkálja Ádámot, aki szerinte nem hajlandó elköteleződni soha semmiben, ezért nem dolgozik a családi cégben sem.



Üzleti krízis helyzet

- 2020, koronavírus. Az IKEA március 16-án egy pár soros emailben jelzi, hogy a második negyedév rendeléseit lemondja. Majd egy néhány nappal később jelzi, hogy a rendeléseket opciósan fenntartja, hibás teljesítés esetén azonban a 3 éves szerződést mondja fel.
- Kálmán gyorsan átszámolja a helyzetet, ami egyáltalán nem jó. Az IKEA adja ugyanis az árbevétel felét. Az anyagbeszerzés fél évre előre dolgozik, a gyártás folyamatosan megy raktárra, majd onnan a vevő hívja le forgalma szerint. Az IKEA borzasztó háklis arra, hogy minden rendelését időben megkapja. Ez nagyon jól működik, ha a negyedéves előrejelzések működnek. A szerződésbontás kilátásba helyezését komolyan kell venni, a Szarvasgép Kft-t is az vitte csődbe 2019-ben, hogy néhány hibás teljesítésért szerződést bontottak velük.
- Még egy hét eltelik és a beszállítók sorra jelzik, hogy a hitelminősítők “minden bútorigari bérnyártót kockázatosnak találják”, nem engedik ki az alapanyagokat, akkor sem ha az meglévő megrendeléshez kell. Előre finanszírozást kérnek, “nagyjából év végéig, addigra helyre áll a helyzet”.
- Ez 500 millió Ft-ot jelent, ami nem lenne gond, ha épp nem lenne teljesen kihasználva a cég forgóeszköz kerete, nagyjából egy évre előre. Ezért id. Ádám azt mondja ezúttal a családnak közösen kell ezt felvállalni, hogy egy várhatóan évre 500 millió Ft-ot (2 évnvi osztalékot) kell hitelezniük, vagy fedezetként adniuk a cégnek.



Üzleti krízis helyzet

- Így osztanák el összegszerűen: szülők: 250MFt (nekik sincs ennyi szabad pénzük, de az adriai panziót fedezetként elfogadná a bank), Kálmán: 100 M Ft (neki a magán megtakarításai és hitelképessége kitesz ennyit) Ádám: 75 M Ft (neki is vannak megtakarításai, salesként milliós fizetése van és osztalékot is kapott), Eszter 75 M Ft (neki a szüleitől kapott háza lehet fedezet).
- A szülők szerint ez a döntés nem róluk szól, hanem a következő generációról. Csak úgy tudják előteremteni a pénzt, ha jelzálog kerül az Adriai panzióra. Ezt nagyon nem akarják.
- Kálmánnak 10%-a van tulajdonként (csak a Tölgy Zrt-ben), 15%-ban kedvezményezett, mégis ő fizetné a 20%-át, nyilván nem tetszik neki. A megtakarításait a gyerekeinek szánta, nem a testvérei örökségére!
- Ádámnak, nincs közvetlen tulajdonrésze, pénzt ennyit nem vett fel az elmúlt években. Beletenné a sajátját, de előbb szeretne valamit kapni is!
- Eszter meg szintén úgy érzi, hogy nem az ő dolga lenne kisegíteni a majdani örökségét, amiben ráadásul nagyon nem érzi, hogy lenne valódi vezető szerepe Kálmán mellett.



Csoportos feladat

Tölgyesék összeülnek egy vasárnapi délután a **családi tanácson** és megbeszélik hogyan tovább! Mindenki szeretne megoldást, de a múltbeli sérelmeik és jövőbeni elvárásaik mellől sem tágítanak!

- De előtte **5 csapatot** fogtok alkotni, 20 perctek lesz az alábbi feladatra
- Minden csoport **egy családtagot** képvisel, közösen kell kialakítanotok a családtag javaslatát!
- Válasszatok meg magatok közül egy **szószólót**, aki majd képviseli a csapatot! A szószóló legyen bátor, élje át a szerepét, képzelje magát a családtag helyzetébe és érveljen a családi tanácson!
- Legyetek kreatívak, hiszen nagyon sok szempontot figyelembe kell venni, kezdve az egyéni érdekektől a személyes ellentéteken át a család és a vállalat jövőjéig. Legyen egy olyan javaslat, ami szerintetek **megoldás** lehet, neked (családtagnak) jó, de a többiek számára is elfogadható!

Ezekre a kérdésekre keressük a választ:

Beteszik a részüket valahogy, vagy nem? Mit gondolnak, a többieknek mennyit kellene beletenni?

Mi legyen a bizalmi vagyonkezeléssel, egyáltalán a tulajdoni viszonyokkal hosszú távon?

Legyen-e változás a meglévő döntési mechanizmusokban, cégszervezetben?