**A cégutódlásról és generációváltásról**

**2. rész**

**Az utódlás kapcsán egyedül is elvégezhető feladatok**

Egy cégben minden változtatás, átalakítás felkészüléssel kezdődik. Az utódlás megszervezése is. A felkészülés bár része a folyamatnak, de még távolról sem jelenti, hogy az meg is valósult. A felkészülés elvileg még egyedül is elvégezhető feladat.

El kell rögtön oszlatni egy széles körben elterjedt félreértést, mely szerint az utódlás kétszemélyes feladat, nevezetesen, hogy az csak az átadó és az átvevő dolga. Nem! Az utódlás mindig és minimum háromszemélyes feladat, hiszen az átadó és az átvevő mellett MINDIG ott van a cég is, mint élő és létező entitás, melynek méretétől függően már akár saját akarata is lehet. Minél nagyobb, annál inkább.

Azt csak csendben tesszük hozzá, hogy a **sikeres** utódlás majdnem mindig négyszemélyes feladat, mert a folyamatban rendszeresen megjelenik az úgynevezett külső fél, nevezzék őt tanácsadónak, szakértőnek, coachnak, terapeutának, mediátornak, akinek a szerepe az utódlás során sokféle és majdnem mindig különböző. Fontos tudni, hogy külső szakértő segítsége nélkül az utódlás teljes folyamata mindig nehezebb, lassabb és ráadásul többe is kerül.

Lássuk tehát, hogy mik azok a feladatok, vagy lépések, amiket az alapító akár egyedül is elvégezhet, pontosabban, amihez sem egy utódjelöltre, sem egy külső szakértő bevonására nincsen közvetlenül szüksége.

**Helyzetfelmérés**

A helyzetfelmérés alapvetően az alapító saját helyzetének felmérésére vonatkozik. Ennek során az alapítónak – persze nem feltétlenül egyedül – kell átgondolnia, hogy mik az álmai, vágyai, igényei, elvárásai és szempontjai a további életével kapcsolatban. Ez gyakorlatilag annak megfogalmazása, hogy miért is vág bele az utódlás folyamatába? Nem mindegy, hogy az alapító az utódlásba félelemből, szabálykövetésből, jó értelemben vett önzésből, vagy a cége jövője iránti elköteleződésből vág-e bele. Amíg az alapító ezeket a kérdéseket meg nem válaszolja, addig őt semmi nem készteti arra, hogy kilépjen a komfortzónájából és belemenjen egy olyan helyzetbe, amiben még sohasem volt, és aminek a megoldása nem is csak rajta múlik. Ráadásul innen fogja majd a motivációt is kapni akkor, amikor úgy érzi, nincsen tovább.

Belátható, hogy aki kizárólag munkában tudja elképzelni az életét, az természetes módon máshogy gondolkodik, mint az, aki szeretné végre elkölteni azt a pénzt, amit addig megkeresett – vagy az utódlás kapcsán keresni fog –, és az egyetlen vágya, hogy végre unokázhasson. Komoly csapda ebben a kérdésben, hogy a vállalkozó tud-e, mer-e, akar-e kellően „önző” lenni ahhoz, hogy azt fogalmazza meg, amire tényleg vágyik, vagy áldozatul esik a családi, avagy társadalmi elvárásoknak.

*Ebben a folyamatban leginkább egy coach típusú attitűd segíthet kívülről, azaz olyan valaki, aki előhívja az alapító fejéből azokat a gondolatokat, amelyek már léteznek, de az illető még nem tudatosította őket*.

**Reális jövőkép kialakítása**

A feladat megoldása azért fontos, mert egyáltalán nem biztos, hogy az alapító őszintén megfogalmazott elvárásai reálisak. Lehet, hogy szívből jönnek, de attól még nem feltétlenül életszerűek.

*Példaként elmondható – bár az eset így sohasem történt meg –, hogy ha valakinek mindössze az az elvárása, hogy Hawaiira utazzon, az könnyen teljesíthető, hiszen a repülőjegy még egy kisebb cég számára is könnyen kifizethető. Még az sem lehetetlen, hogy ott dolgozzon, azonban az már korántsem mindegy, hogy a laptopján távmunkát végez-e, surfkölcsönzőt vezet, vagy esetleg egy bárban mosogat. Az, hogy odarepüljön, és semmit ne kelljen csinálnia, az is megoldható - legalábbis rövidebb-hosszabb időre – de hogy még pénze is legyen, vagy ráadásul pénze gyarapodjon, az azért egy másik eset.*

A reális jövőképkeresés és pontosítás két ok miatt fontos. Az egyik, hogy az alapító tisztázza magában, hogy valójában mit is szeretne, a másik pedig az, hogy miközben a részleteket is kigondolja, szeressen bele a dologba, hogy egyre inkább és egyre erősebben el akarja érni azt.

A reális jövőképkeresés során számos kérdést kell tisztázni, és ezen kérdések egy része sajnos nem mindig válaszolható meg igennel vagy nemmel. Íme néhány azon kérdések közül, amik majdnem mindig előkerülnek:

**Nyereséges-e a cég, vagy ha nem, akkor mennyi tartalék van benne?**

Ennek a kérdésnek a reális meggondolása azért alapvető, mert fel kell készülni arra, hogy egy vállalkozás átadása elkerülhetetlenül a forgalom és/vagy nyereség, de legalábbis a hatékonyság vagy minimum a fejlődés sebességének csökkenésével jár. (Ez az úgynevezett „J” effektus, vagyis előbb le, aztán fel.) Ez nem azért van, mert az utód nem elég jó, hanem azért, mert az utód MÁS, mint az átadó, azaz a cég mindenképpen változáson megy keresztül, ami elkerülhetetlen átmeneti csökkenéssel jár. Azaz mielőtt belevágunk a folyamatba, tudnunk kell, hogy a cég kibírja-e az átmeneti lefelé menő állapotot, hiszen az senkinek sem jó, ha a sikeres átadás után vagy akár közben a cég elpusztul.

**Mennyire sürgős a megoldás?**

Belátható, hogy a megoldás kereteinek kialakításában az időfaktor még akkor is fontos, ha egyébként nem feltétlenül rövid projektben gondolkozunk.

**A vezető tényleg át akarja-e adni a stafétát, vagy csak úgy csinál. Esetleg látja, hogy muszáj volna, látja, hogy kellene foglalkozni a dologgal, de ezt alapvetően nem szívesen teszi.**

**Az átadó az összes feladatot át akarja-e adni, vagy csak azok egy részét, és ez esetben mi és mekkora az átadandó, illetve a megtartandó rész.**

**Van-e kijelölt vagy kijelölhető, esetleg szóba jövő utód, vagy nincsen?**

Szintén belátható, hogy alapvetően más eljárást érdemes követni, ha egy konkrét személy az utód, és egészen mást, ha azt még keresni kell. Megint más eset, ha az utód a családból jön, vagy magából a cégből, illetve ha bármelyiken vagy esetleg mindkettőn kívülről.

**Stratégia kialakítása**

A stratégia kialakítása alapvetően annak eldöntése, hogy az előzetes helyzetfelmérés során életre hívott kezdeti állapotból milyen úton, milyen állomások vagy mérföldkövek mentén, milyen módszer segítségével akarjuk elérni a célállapotot. Ha a stratégia kialakításnak módszerére most nem is tudunk kitérni, az alábbiakban felsoroljuk azokat az alap lehetőségeket, amik elvileg rendelkezésre állnak. Mit tehet hát az alapító elviekben:

* Nem csinál semmit és csak vár. Ezt az esetet nem is minősítem, bár sokan vannak, akik ezt választják.
* Úgy csinál, mintha foglalkozna a kérdéssel, és panaszkodik – ez ugyan jobb, mint az előző, de csak egy fokkal, hiszen itt legalább van lehetőség – akár véletlenül is – belefutni valamiféle megoldásba, pl. egy IPOSZ képzés képében.
* A családjából nevez ki (ügy)vezetőt – ennek az a feltétele, hogy legyen egy kész, alkalmas és az ügyvezetést akaró fiatal a családban.
* Átmeneti (interim) ügyvezetőt nevez ki, de ez csak abban az esetben megoldás, ha az átmeneti idő belátható (maximum egy év).
* Professzionális ügyvezetőt nevez ki – jó megoldás, bár még akkor sem könnyű, ha a cég és az átadó talál egy megfelelő embert, és a vállalkozás is elbírja annak költségét.
* Megválik a tulajdon egy részétől vagy akár egészétől, azaz eladja a céget, vagy egy részét.
* Alapítványi kezelésbe (pl. bizalmi vagyonkezelésbe) adja a céget.
* Leépíti, esetleg végelszámolja a céget.

Ha a fenti lehetőségek közül ki tudjuk választani azt az egy-hármat, ami reálisan megvalósítható akkor már megtettük az első nagy lépést a sikeres utódlás irányába. Ha ehhez ráadásul már ilyenkor tudunk feladat, idő- és befektetendő erőforrás közelítést is adni, akkor minden esélyünk megvan a sikerre, mert legalább látjuk, hogy amit elterveztünk, az milyen lépéseket, mennyi időt és befektetést igényel.

A stratégia alkotásban leginkább a klasszikus utódlási tanácsadók segíthetnek, hiszen ők már több ilyen helyzetet láttak, és nem szégyen az ő segítségükkel kiválasztani a megoldást. Ezek az utódlási tanácsadók ugyanis számos olyan eszközt, lehetőséget vagy akár körülményt ismernek, amire egy hétköznapi vállalkozó nem gondol. A jó stratégia aranyat ér, nemcsak azért, mert nélkülözhetetlen, hanem azért is, mert ez adja a központi elemét, vagy nevezhetjük úgy is, hogy a térképét az utódlási projektnek.

Salzmann Zoltán, aki az IPOSZ által szervezett, az első húsz jelentkező számára ingyenes háromnapos képzést, majd az azt követő coaching folyamatot vezette, egy klasszikus utódlási tanácsadó. A továbbiakban is várja az IPOSZ-tagszervezetek, tagvállalkozások érdeklődését.

A témával kapcsolatban bővebb információt az IPOSZ-nál Rettich Tamástól kaphatnak. e-mail: [rettich@iposz.hu](mailto:rettich@iposz.hu), mobil: 06 30 385 6048.

Gondoskodjon időben a vállalkozási és a családi vagyon megőrzéséről és gyarapításáról.