**A cégutódlásról és generációváltásról**

**3. rész**

**Egy új típusú utódlási rendezvény margójára**

**Utódlási workshop**

Az elmúlt években, ahogy az utódlás-generációváltás kérdése egyre forróbb lett, egymást érték a témával kapcsolatos rendezvények. Konferenciaszervezők, kutatóintézetek, ügyvédi irodák, tanácsadók szálltak be a szervezésbe, csak ők tudhatják milyen megfontolásból és eredménnyel.

A rendezvények hivatalos megnevezése, szinte mindenhol konferencia volt (sok, alacsony belépődíjat fizető résztvevővel, vagy akár ingyenesen látogatható formában), ahol a témában járatosabb vagy kevésbé járatos (akár az előadás lehetőségéért fizető) előadók elmondták, hogy ők milyen megoldást tudnak adni a problémára, de a kalapács nyele szinte minden esetben kilógott. (Értsd: a kalapácsos ember, mindent szögnek lát)

Jó esetben a konferenciát kiegészítette egy-egy elméleti kutatás eredményének megosztása is (ha maga a konferencia nem alapvetően eköré épül), hogy a hallgatóknak a big picture-re (átfogó kép) is némi rálátásuk lehessen.

A sokszor csak önjelölt segítők között üde színfolt volt egy-egy valóságban is végigvitt gyakorlati eset bemutatása, általában az átadó és csak nagyon ritkán az átadó ÉS az átvevő szemszögéből is megvilágítva. Sajnálatos, hogy a viszonylag szűk számú lezárt eset okán ezek az előadók, több különböző szervezésű eseményen is felléptek, és elmondták – többnyire ugyanazt. Hiszen mi mást tudtak volna elmondani, mint a saját történetüket.

Ezekkel a történetekkel alapvetően két baj volt. Az egyik, hogy a példák szinte kivétel nélkül nagynevű és/vagy híres vállalkozók, vállalkozások, esetleg vállalkozó családok történetei voltak, akiknek vállalkozásai, bőven meghaladták a néhány százmilliós, sőt sokszor a milliárdos vagy akár több milliárdos éves árbevételt. Azaz a kicsik, akik számszerűen sokkal többen vannak a piacon is és voltak a konferencián is, mint fizetős résztvevők, és mint az utódlási problematikában érintettek, ámulva hallgatták a nagyokat, de az érdekességen túl, a történet megismerése nem sokat adott hozzá saját problémájuk megoldásához. Vagy legalábbis a tanulságot nem minden esetben tudták lefordítani a saját cégükre. Lásd pl. egy mégoly kis cég tőzsdére vitelének az esete.

A másik gond az volt, hogy ezek az esetek szinte mindig a sikerről szóltak, vagy legalábbis úgy kerültek tálalásra, hiszen ki szerette volna elmondani - ország-világ előtt - a kudarcát. Azaz ebből a résztvevők megtudhatták, hogy az előadóknak hogyan sikerült (alakult) az utódlás, de ebből sem a siker, sem az esetleges sikertelenség titkát nem tudták leszűrni.

Talán a legextrémebb eset az volt, amikor egy konferencia után néhány héttel, az egyik „sikeres” esetet bemutató előadótárs hívott fel, hogy nem segítenék-e nekik az utódlásban, mert elakadtak.

Az utódlással kapcsolatos előadókra jellemző még, hogy bár volt szerencsém részt venni egy szervező három különböző rendezvényén, (’18-ban, ’19-ben és ’20-ban is), de talán még kétszer sem találkoztam ugyanazzal az előadóval.

Ezzel kapcsolatban saját első tapasztalatom is az volt (még ’18-ban), hogy a jól sikerült előadás ellenére sem jött oda hozzám senki, hogy akkor ez, hogy is működik a gyakorlatban? Persze 2020-ban már egészen más volt a helyzet!

Néhány év alatt alighanem mindenki számára nyilvánvalóvá vált, hogy az már önmagában nem elég, hogy az ember kiáll és elmondja a tutit, vagy levon EGY esetből EGYféle következtetést.

Volt kolléga, akitől 2020 februárjában már azt hallottam, hogy ez az utódlás téma már lerágott csont, és ebben már nem lehet újat mondani. Ez valamennyire biztosan igaz, hiszen akinek csak egy esete van (legyen tanácsadó vagy ügyfél) az tényleg nehezen tud minden évben újat mondani.

Ugyanakkor van az országban kb. 50 ezer cég, akiket a téma nagyon komolyan és tényleg közelről érint, akik változatlanul keresik a megoldást, hiszen sokuk nem nagyon tud magának többet megengedni az utódlás kapcsán, mint egy néhány tízezer forintos konferencia belépődíj. Nekik nem segítség a belvárosi, nemzetközi tapasztalatokkal is rendelkező ügyvédi iroda (akkor!) 120 ezer forintos óradíja (400 €), de még egy kevésbé gyakorlott utódlási tanácsadó 25.000 forintját is kétszer meggondolja, főleg ha az első beszélgetés azzal kezdődik, hogy ez legalább 2-3 óra lesz.

Vajon mi lehet a segítség egy ilyen cégnek, ha azt sem tudja, merre induljon, vagy akár akkor, ha már megtette az első lépéseket, pl. elolvasta az Utódlási kalauz (nem csak) Átadóknak című könyvemet ☺?

A problémára zseniálisan és ráadásul kiváló időzítéssel érzett rá az IPOSZ, (Ipartestületek Országos Szövetsége) és bár sokan szeretik a számukra érthetetlen vagy elérhetetlen dolgokat a szerencse számlájára írni, tudom, hogy az egyik konferencián nem véletlenül találkoztam Németh Lászlóval, az IPOSZ elnökével. (Hiszen sem ő, sem én nem véletlenül voltunk ott.) Először csak névjegyet cseréltünk, a névjegycseréből találkozás, a találkozásból a kollégákkal való egyeztetés és az egyeztetésből az IPOSZ és a Salzmann & Partners közötti együttműködés alakult ki. Ennek egyik eredménye pedig egy elgondolkoztatóan sikeres rendezvény, amit még a koronavírus sem tudott megakadályozni.

Az egyeztetések első eredményeként alakult ki egy 3x1 napos utódlással kapcsolatos képzés/oktatás/megbeszélés/workshop/tréning/program, amit egy Hanza Parlamentes projektből finanszíroznak, és amelynek célcsoportja kifejezetten az IPOSZ tagságát reprezentáló, főként vidéki kis- és mikro vállalkozások voltak. Az egyeztetések során hamar beláttuk, hogy a három napos programnak nem csak interaktívnak, hanem érdekesnek és hasznosnak is kell lennie, különben a résztvevők az első alkalom után elpárolognak.

~~A~~ feladat nekem is kihívás volt, hiszen én addig többségében több százmillió forintos árbevételű vállalkozásoknak segítettem, szigorúan egy az egyben alapon, nem pedig néhány tízmilliós mikro vállalkozásoknak, ráadásul szimultán.

Az egyik legfontosabb szakmai kérdés az volt, hogy vajon 15-20 fő különböző háttérrel, különböző iparágban és különböző üzleti- és életállapotban levő vállalkozóval, akik ráadásul az utódlás ügyében is különböző stádiumban vannak, három, pontosabban két nap alatt meddig lehet eljutni. (A harmadik napot ugyanis rászántuk a technikai és jogi segítséggel kapcsolatos kérdésekre, amit később már csak online tudtunk megtartani). Ezzel kapcsolatban abban maradtunk magunkkal – és ez utólag nagyon jó döntésnek bizonyult -- hogy addig, ameddig egy átadó az utódlásban egyedül – azaz átvevő nélkül el tud jutni. Hiszen onnantól már a „páros mérkőzés” zajlik, amire egy későbbi cikkben térünk majd ki.

A másik szakmai kérdés inkább csoportdinamikai kérdés volt, nevezetesen, hogy a téma érzékenységét vajon hogyan fogják feldolgozni a résztvevők, azaz megnyílnak-e majd egymás előtt eléggé ahhoz, hogy ne csak az általam hozott példákból tanulhassanak, hanem egymáséiból is.

Kisebb gond volt, hogy egyedüli trénerként 20 fő résztvevővel egy egész napon át aktívan együttműködni, szinte reménytelen, de ebben a Salzmann & Partners Utódlást Támogató Országos Hálózat szegedi képviselője Czellár Mónika sietett segítségemre, aki bevállalta, hogy nem csak, mint családi vállalkozási, hanem mint csoportdinamikai szakértő is segítségemre lesz az első két nap során. Hála neki így a tréninggel kapcsolatos jegyzetek is sokkal bővebben állnak rendelkezésre, ami megkönnyíti a tapasztalatok levonását. Az IPOSZ ugyanis már a program előtt is elszánt volt, hogy hasonló programokat akár Budapesten kívül is megszervezzen, de a siker után ez az elszántság még jobban megerősödött.

Tekintettel a vállalkozók elfoglaltságára és a költségekre a bentlakásos formát hamar elvetettük, a tematikában pedig a pályázat elvárásait, az IPOSZ elképzeléseit kellett ötvözni a konkrét eredmény elvárásokkal. Az egyre erősödő időnyomás alatt végül az első nap reggelén kialakult egy olyan tematika, ami a következetes végrehajtás során rendkívül sikeresnek bizonyult.

A sikerrel kapcsolatban íme, négy számomra egyértelmű bizonyíték:

1. Az első alkalmat két héttel követő második alkalommal (március 6-án már a koronavírus árnyékában) egy kivételével minden korábbi résztvevő megjelent a képzésen, lakóhelyétől és tevékenységétől függetlenül, az egyre zordabbra forduló időjárás ellenére is.
2. A tizenhat különböző cégtől érkezett tizenkilenc résztvevő a második nap végére tizennégy céges utódlási stratégiát készített el. (Egyvalaki nem jött el, és egyvalaki már benne volt a folyamatban.)
3. A résztvevők közül hatan jelezték, hogy igényt tartanak egy hat alkalmas – már az utóddal való együttműködést támogató -- coaching folyamatra, mely szintén a HANSA projekt keretén belül kerül megvalósításra. (Lásd majd későbbi cikkünket.)
4. 11-en maradtak ott a tréning legvégéig és a visszajelző kérdésekre adott átlag 9,57- volt (10-ből!).

Az IPOSZ átgondolt kommunikációja következtében (a meghirdetett ingyenesség ellenére!) már napokkal az első találkozó előtt összeállt egy csapat, akiken érződött, hogy nem csak az érdeklődés, hanem az érintettség is hajtja őket, pedig akkor még egyik időközben beszervezett „extra” előadóról sem tudtak. Ők a második és a harmadik képzési nap során szintén megosztották idevágó tapasztalataikat a résztvevőkkel.

Maga a képzés menetének részletes leírása szétfeszíti a jelen cikk kereteit, de szerencsére a tematika a HANZA projekt keretében rendelkezésre áll, azaz az érdeklődők azt, kérésre megkaphatják az IPOSZ-tól.

Konkrétumokról természetesen nem írok~~,~~ hiszen köt a tanácsadói titoktartás mellett GDPR kompatibilitás is. De néhány általános érvényű tapasztalatot mindenképpen érdemes levonni, hogy a következő program még jobban sikerüljön.

* Jó moderálás (jó kérdések jó megfogalmazása, személyes odafigyelés mindenkire) és rugalmas tematika mellett nem gond, sem a résztvevők tevékenységbeli, sem földrajzi, sem cégméret szerinti diverzitása, azaz az összhang és az egymásra figyelés kialakítható.
* A résztvevők feloldódása és a téma rendkívüli személyessége érdekében szükség van extra csoportdinamikai eszközökre annak érdekében, hogy a résztvevők mihamarabb egymástól is tanulni tudjanak.
* A legfontosabb utódlás-szakmai tapasztalat, hogy a főleg családi mikro vállalkozások esetében az utódlás kapcsán az átadók a legnagyobb jelentőséget a szakmának és a vezetésnek tulajdonítják (érthetően), miközben a tulajdon kérdését (sajnos) marginálisan kezelik.
* Lebonyolítás szempontjából a három nap lehet kicsit hosszú, de a teljes programot egy napba (8 óra) belesűríteni nem csak lehetetlen, de nem is érdemes, és nem csak azért, mert egy nap alatt nem indulnak be azok a csoportdinamikai folyamatok, amik az egymástól való tanulás lehetőségét is biztosíthatják.
* A legalább két szeparált alkalomnak - a csoportdinamikai kérdéseken túl - több előnye is van, ugyanis lehetőséget teremt nem csak a felmerült kérdések otthoni átgondolására, de az egyéb érintettekkel (pl. utódjelölttel) való átbeszélésére is.
* A programot érdemes nem csak önmagában, hanem egy folyamat részeként megszervezni, (szakirodalmi felkészülés után – pl. Utódlási Kalauz -- és egy coaching folyamat előtt), hogy a résztvevők ne a nulláról induljanak, és akinek a program során kialakul a stratégiája, annak a végén ne kelljen leállnia.
* A nagy félelem, hogy a résztvevők nem szánnak elegendő időt a saját cégük utódlásával kapcsolatos felkészülésre megdőlt, hiszen egy kivételével mindenki eljött a második napra, és a harmadik (a koronavírus miatt) már online tartott előadást is többen nézték.
* Az ingyenesség miatt az anyagiak rászánása továbbra is kérdés maradt, jóllehet az utazás és a kiesett munkaidő költsége meglátásom szerint messze meghaladja az egyébként tervezett részvételi díjat.

Mindezek alapján azt gondolom, hogy hasonló rendezvényt kellő szakmai és technikai felkészülés után a koronavírus járvány elmúltával alighanem érdemes lesz szervezni, hiszen az érintettek érdeklődése várhatóan nem fog csökkenni a járvány után sem.

Salzmann Zoltán

Budapest, 2020. 03.30.