**A cégutódlásról és generációváltásról**

**5. rész**

**Utódlási párosmérkőzés**

Korábbi cikkünkben az utódlási folyamat végrehajtását ott hagytuk abba, hogy egy alapító meddig juthat el egyedül, vagy legalábbis egy utód vagy utódjelölt nélkül, az utódlásra való felkészülés során.

Értem és elfogadom, hogy a 20-25-30 éve céget vezető vállalkozóknak nehezükre eshet elfogadni, hogy elébük kerül egy olyan kérdés, amit nemcsak hogy egyedül nem tudnak megoldani, de ráadásul ehhez egy „taknyos” huszon- vagy harmincévesre van szükségük. Ráadásul ez a „nyikhaj” nem csak egy másik nyelven beszél, hanem egy másik világban is él. De sajnos ezt a békát mindenkinek le kell nyelni, aki sikeresen akarja megoldani az utódlás kérdését.

Talán egy dolgot szeretnék kihangosítani, ami ilyen formában még az Utódlási kalauz (nem csak) Átadóknak c. könyvembe sem került bele, de biztosan benne lesz a készülő új és főként az Átvevők szempontjait taglaló könyvben. Ez pedig az, hogy **miért ütközik egyre nagyobb nehézségekbe az apa-fiú átadás kérdése**. Meggyőződésem, hogy ennek a kérdésnek a súlya olyan erős (és egyre erősebb lesz), hogy ez alapjaiban fogja átalakítani a családi cégek utódlásával kapcsolatos gyakorlatot, legyen szó akár egy kisebb asztalosműhelyről, vagy egy nagyobbacska asztalosipari vállalkozásról, hogy némiképpen saját tanult szakmámtól se távolodjak el.

A nehézség oka meggyőződésem szerint, bármilyen hihetetlen is, de a világ felgyorsulásában keresendő. Nevezetesen abban, hogy egy emberöltő (30 év) alatt a világ a mi időnkben már olyan nagyot változik, hogy azt lekövetni szinte már lehetetlenség. Viszont a világ felgyorsulását nem követi le az emberöltők rövidülése. Sőt ezek, majdhogynem hosszabbodnak, mert a nők egyre később szülik meg első gyermeküket, függetlenül attól, hogy az elsőt még hány követi. Ennek szinte egyenes következménye, hogy apa és fia között sokszor már nem csak egy, hanem akár két, sőt akár három generáció szocializációs különbsége is felhalmozódik.

Ehhez még azt is érdemes hozzávenni, hogy a legtöbb ember egyszerűen nem képes 25-30 évig folyamatosan csúcsteljesítmény leadására, hiszen még a legkitartóbbak és legerősebbek teljesítménye is negyvenöt, de legkésőbb ötvenöt évesen csökkenni kezd. Persze a tapasztalat és a rutin, egy ideig ellensúlyozza a fiatalos erőt és lendületet, de a világ felgyorsulása következtében sajnos 10-15 év alatt a tapasztalat is veszít erejéből, és nem csak a szoftverfejlesztés területén, hanem az asztalosiparban is. Új gépek, új eszközök, új szoftverek, új anyagok, új technológiák jönnek évről évre és asztalos vagy más szakmabeli legyen a talpán, aki mindig mindenben naprakész tud maradni.

Ha tehát kiszámoljuk, hogy vállalkozónknak harminc éves korában megszületik az utódja, akkor nyilvánvaló, hogy még legalább 30 évet kell várjon, hogy az utódja úgy gondolja, hogy mégiscsak átveszi a céget. (Ha egyáltalán.) Hiszen a fiatalok a legritkább esetben mennek hat évesen iskolába, már sokszor nem nyolc, hanem kilenc osztályos középiskolába járnak, és az egyetem már csak elvétve 5 év. Ezt ráadásul szinte mindig és nagyon helyesen követi valamilyen külföldi „szerencsepróbálás”, hogy a más cégeknél szerzett szintén nagyon fontos szakmai tapasztalatról ne is beszéljek. Azaz mire a gyerek „kitombolja magát” zsipp-zsuppsz harminc lesz és addigra apa már keményen hatvan, vagy több is, hiszen nem mindig a legnagyobb gyerek követi az apját. Ha ehhez még azt is hozzávesszük, hogy apa a céget nagy valószínűséggel, már 5-10 éve, ha nem is muszájból, de minimum megszokásból vezeti, akkor az is belátható, lehet, hogy a cég sincs a lehető legfittebb állapotban, azaz nem is biztos, hogy a gyerek tényleg át akarja venni. (Ha egyáltalán.)

Ezt a harminc év szocializációs különbséget néhány hónap alatt áthidalni, bizony nem könnyű, sem az apának, sem a gyereknek, sem a harmadik szereplőnek, nevezetesen a cégnek. Ők ketten már egészen más nyelvet beszélnek, és nem csak digitális szempontból, hanem a szakmát és a vezetést tekintve is. Nagy szeretet és még több bizalom kell hozzá, hogy a folyamat sikerüljön, aminek sokszor már elindításához is, de még inkább a felgyorsításához érdemes külső segítséget is igénybe venni.

Szétfeszítené a cikk kereteit, ha arról is külön eszmecserét nyitnánk, hogy honnan, hogyan, és miként lehet, értelmes és hasznos utódot keresni vagy szerezni, hiszen mint olyan sok kérdés az utódlásban, ez is egyedi. A kérdés megoldható cégen vagy családon belülről, egyiken illetve másikon, vagy esetleg mindkettőn kívülről. Jó vagy rossz megoldás nincs, de minden eset más és mindegyiknek a következménye is más. Javaslom, kerüljük meg elegánsan a kérdést, és folytassuk azzal, hogy milyen közös feladatok merülnek fel akkor, amikor van egy megfelelő, vagy megfelelőnek ítélt, vagy legalábbis annak gondolt utódjelölt.

A következő feladat az **érdekeltek és érintettek azonosítása**, ugyanis fontos tudni, hogy egy utódlási projektben nem csupán az alapító és az utód játszanak szerepet, hanem számos további résztvevő is van. Ők az érdekeltek, az érintettek vagy akár csak az érdeklődők, legyenek akár a cég munkatársai, ügyfelei, beszállítói, vagy a családtagok, illetve azok hozzátartozói. A siker nagyrészt azon is múlhat, hogy őket meg lehet-e nyerni és a kiválasztott stratégia mellé állítani. Meggyőződésem, hogy mindenkivel mindent meg lehet beszélni, csak a megfelelő kommunikációs módszert kell megtalálni. Ennek a párbeszédnek a kialakításához főleg nagyobb cégekben, ahol többen vannak, érdemes egy kommunikációs szakember segítségét kérni.

Ha megvannak az úgynevezett stakeholderek (érintettek), akkor nemegyszer egy roppant körülményes és rendkívül szerteágazó folyamat kezdődik meg, nevezetesen a stratégia és az abból fakadó feladatok és érintettségek megbeszélése és kezelése. Ez a folyamat különösen akkor igényel rendkívül sok egyeztetést, ha a folyamat nemcsak két-, illetve háromszereplős, hanem többen vannak, akik beleszólnak vagy beleszólhatnak. Nem egy domináns alapító vágta már el a vitát azzal, hogy elég, úgy lesz, ahogy én mondom. De a végén a legritkább esetben lett úgy, ahogy ő mondta, hiszen ilyenkor az átvevő még simán feláll, ha olyan kerül elő, amivel nem tud egyetérteni.

Fontos, hogy legkésőbb ebben a fázisban minden az „asztalra kerüljön”, amivel dolgozni kell, mert még mindig jobb, ha tudunk valamiről, amit nem oldunk meg, mintha nem is tudunk róla.

Az egyeztetések kapcsán nekem személy szerint két mondatom is van, amit rendszeresen használok, ha megrekednek a tárgyalások. Az egyik úgy szól, hogy ,,nem az igazságot keresem, hanem a megoldást”. A másik pedig úgy hogy ,,néha a megoldás érdekében igazat kell hagyni annak is, akinek éppen nincs”. Ez a két mondat már sokszor átlendített egy-egy reménytelennek tűnő holtponton.

Egyszer egy újságíró nekem szegezte a kérdést, hogy hogyan tud a tanácsadó kívülálló vagy elfogulatlan maradni egy kényes szituációban, mire az alábbiakat válaszoltam: Nem hiszem, hogy tud. Nekem még talán sohasem sikerült elfogulatlannak maradnom, hiszen nekem is van egy világlátásom, egy értékrendem, egy szocializációs keretem, és van, aki ehhez közelebb áll, és van, aki távolabb. A lényeg nem az, hogy a tanácsadó elfogulatlan maradjon, hanem az, hogy amit mond vagy javasol, az mindkét vagy az összes fél számára elfogadható legyen, és ráadásul a célt szolgálja.

Nem tudom eléggé hangsúlyozni az egyeztető tárgyalások adminisztrációjának fontosságát. Bár ez sokszor nem kis többletteher, de a későbbiekben busásan megtérül az ebbe fektetett idő, hiszen a történtekre vagy a megállapodásokra bármikor lehet hivatkozni, hogy miben is maradtunk pontosan. Hogy a leírt anyagot hogyan nevezzük, az már részben elvi, részben kommunikációs kérdés, hiszen hívhatjuk emlékeztetőnek, jegyzőkönyvnek, családi alkotmánynak, megállapodás tervezetnek, esetleg szindikátusi szerződésnek vagy fundamentumnak, de a lényeg, hogy azt, amiben maradunk, írásban rögzítjük. Sokszor még egy számunkra hátrányos kitétel is jobb, mintha a kérdés nincs egyértelműen rendezve.

Eddigi tapasztalatom szerint két iskola létezik, de szerencsére nekem mindkettővel sikerült már eredményeket elérnem. Az egyik iskola mindent le kíván írni, például egy emlékeztető formájában, hiszen főként a folyamat elején, nem kell mindenben feltétlenül megegyezni. A másik iskola csak az eredményeket akarja összefoglalni, hogy lássuk, hol tartunk. A magam részéről ezt úgy igyekszem megoldani, hogy a későbbi dokumentumot már az első megbeszélések után elkezdem szövegezni, és így mindkét fél nyomon követheti, hogy éppen hol tartunk, mi van még hátra. Eddig bevált ez a módszer, és született már egyoldalas Fundamentum és tizenhét oldalas Megállapodás is. Persze csaknem harminc oldal melléklettel. Hatásvadász kijelentés lenne, de nem áll messze a gyakorlati tapasztalattól, hogy minden ötven-száz millió forgalom megér egy-két oldal szerződést.

Legközelebbi és egyben utolsó cikkünkben azokra a feladatokra térünk ki, amiket az átadó, az átvevő és a cég, közösen kell végrehajtsanak.

Addig is mindenkinek jó készülődést!

Salzmann Zoltán