

Családban marad?

Közreadta: Szabó Mirtill - www.certunion.hu - 2016. 07. 18.



A bruttó hazai össztermék – közismertebb nevén a GDP – jelentős hányadát (valamivel több, mint a felét) ma a kis- és középvállalkozások termelik meg hazánkban. Cégünk, a CertUnion Kft. saját eszközeivel, az irányítási rendszerszabványok tanúsításával kiemelten igyekszik támogatni ezek fejlődését, versenyképességük fokozását. Van azonban egy olyan, a kkv-kat, pontosabban ezeken belül is a családi vállalkozásokat érintő téma, amelyről ma még viszonylag kevés szó esik, és amelynek megválaszolására nem maradt túl sok idő.

Szabó László a Simple3 Vállalatfejlesztési Kft. ügyvezető igazgatója, a Családi Vállalkozások Országos Egyesületének elnökségi tagja egy valós problémát észlelve építette fel három esztendővel ezelőtt cégét, hogy a családi vállalkozások generációváltásában segítkezzen.

– Miért csak most ütötte fel a fejét ez a probléma? Évszázadokig, ha nem évezredekig működött viszonylag olajozottan a csizmadia, asztalos, patikus dinasztiákban az utódlás. Mi változott napjainkra?

– Nem olyan újkeletű gond ez, mint hinnénk! A fejlett kapitalista országokban már régóta foglalkoznak a kérdéssel, pedig ott vannak a gondok áthidalására szakosodott támogató szervezetek. A mi helyzetünk annyiban speciális, hogy a rendszerváltozás környékén megjelenő első gazdasági társaságok (gmk-k) vezetői (akik akkoriban 30-40 évesek lehetek) mostanra érkeztek el arra a pontra, hogy szívesen nyugdíjba mennének, átadnák a cég vezetését és élveznék azt, amiért két-három évtizeden át dolgoztak.

– Ez idáig érthető, de egy vállalkozásfejlesztő kft. miért kezd el a cégutódlás támogatásában fantáziát látni?

– Körülbelül öt évvel ezelőtt egyre több ügyfelünk kért tanácsot a vállalkozásfejlesztésen túl a cégen belüli generációváltás lebonyolításában. Amikor az ilyen típusú megkereséseink száma elérte a „kritikus tömeget”, megláttuk a piaci rést. Külföldön ennek már nagy hagyománya van, itthon viszont még újak voltunk a terepen. Akik rajtunk kívül e területen mozognak, azok inkább a dolog jogi illetve pénzügyi vonatkozásával kapcsolatban adnak tanácsot.

Két esztendőn keresztül csak felkészültünk a feladatra, szakirodalmat gyűjtöttünk, majd 3 évvel ezelőtt kolléganőmmel megalakítottuk a Simple3 Vállalkozásfejlesztési Kft-t. Azért Simple3, mert munkánk során a hozzánk forduló vállalat valamennyi „pillérét”: a vezetőt, a csapatot és a rendszert is egységként kezeljük, bevonjuk a folyamatba.

– A Simple3 Kft. az utolsó pillanatban jelent meg a magyar piacon?

– Reális és számos nemzetközi és magyar tanulmányban kimutatott veszély, hogy a nem megfelelő cégátadással a ma még jól működő társaságok jelentősen veszíthetnek termelékenységükből. 5-10 éven belül – ha nem adunk megnyugtató választ a generációváltásra – a magyar gazdaság komoly gyomrost kaphat a bedőlő családi vállalkozásoktól.

– A generációváltás pontosan mit jelent ebben az értelemben?

– Három alternatívát látunk. 1. A jelenlegi vezetőt a családjából követi valaki fiatalabb a cég élén. 2. A vállalkozáson belül, vagy azon kívülről behozott, egy a vezetésre alkalmasnak tűnő szakembert, menedzsmentet bíz meg a feladattal a tulajdonos, miközben azért az irányításhoz, stratégiai döntésekhez való jogát részben fenntartja. 3. A vállalkozást teljes egészében eladja a tulajdonos.

A „Generációváltás” alatt jellemzően az elsőt értjük, míg a második az Utódlás, a harmadik a Cégértékesítés.

Napjainkban azonban még kevés vezető ismeri fel, hogy külső segítségre szorul ebben a személyesnek mondható kérdésben. Megvan annak a veszélye, hogy egy vezetésre alkalmatlan (vagy ahhoz semmi affinitást nem érző) rokon kerül az igazgatói székbe, aki akár lejtőre is viheti a céget. Ez pedig jóval túlmutat az egyszerű gazdasági kérdésen, hiszen itt a család és az alkalmazottak megélhetése a tét.

– Ma még „ciki” egy ilyen volumenű ügygel szakértőhöz fordulni? A probléma a családban marad?

– Nem ez a jó szó, inkább rosszul értelmezett önbizalomnak, az „Én ezt is simán meg tudom oldani!” hozzáállásnak nevezném. A feladat túlmutat azon, hogy felépítettem egy prosperáló vállalkozást, miközben felneveltem a gyerekeimet. Itt már az a kérdés, vajon az időközben felgyülemlett 20-30 év tapasztalatát, tudását, értékrendszerét is át tudom-e, akarom-e adni? A jelenlegi vezetői garnitúrában kevés a pedagógus lelkületű vezető, aki ezt az átadást/átvételt jól tudja véghezvinni.

– Miért? Hol van a folyamat buktatója?

– Egyrészt, mint említettem ma még viszonylag ritka a „nagy öregek” között a mentor típusú vezető, aki kineveli az utódját. Másrészt a vezető-tanítvány viszony komoly teherterelt jelent a családi kötelezésekre nézve.

Tapasztalataim szerint a generációváltáskor ez az egyik legnagyobb rizikótényező – gondoljunk csak a saját fiatalságunkra és a szüleinkkel való konfliktusainkra. Ha apaként, anyaként nem tudtak megfelelően kommunikálni az utódokkal, akkor cégvezetőként mindez hogyan lenne megvalósítható a határidőkkel, pénzzel, felelősséggel nehezített üzleti kapcsolatban?

– Ebben a szülő-gyermek relációban kinek van nehezebb helyzete? Annak, aki átad vagy annak, akinek fel kell vennie a fonalat?

– Nem dönthető el a kérdés. Egyformán megterhelő mindkettejük számára. A szülő a „gyerekét”, ezzel együtt az értékrendjét, a múltjának 20-30 évét is átadja az utódlás során. Mindezt úgy, hogy közben tudatában van annak, hogy a továbbiakban nem avatkozhat bele az üzletmenetbe. Természetesen a képet erősen árnyalják a különféle vezetői típusok. A ma leköszönő tulajdonosok zöme ugyanis nem rendelkezik modern management tapasztalatokkal.

– Említette a vezetői stílusokat. Ezeken mennyire hagyott nyomot az elmúlt 50 esztendő?

– Nagyon. Még most is működnek a régi beidegződések, az erőből történő vállalatvezetés, a polihisztor, mindenhez értő vezér képe, az egyszemélyes irányítás túldimenzionáltsága, a totális vállalati kontroll. Erről már a cégstruktúra is igen beszédesen árulkodik. Ha már van egy management szint, ahol megjelenik az önálló döntési jogkör a hozzá rendelt felelősséggel, akkor ott van, lehet keresnivalónk...

– És a másik oldal? Az ifjabb generációnak könnyebb?

– Tételezzük fel, hogy a fiatal utód képessége, akarata, ambíciója is megvan a feladat átvételhez, ám a család félti az esetleges kudarctól, így egy véget nem érő hatalmi harc kezdődhet el. Végső esetben elmérgesedhet ez a viszony, amelyet – ha hagyják – csak külső segítséggel lehet orvosolni.

– Hogyan történik a segítségnyújtás?

– A legkisebb cégmérettől a legnagyobbig minden fajta létszámú és árbevételű vállalkozás mentorálását elvállaljuk. A felhasznált eszközök viszont aszerint változnak, hogy mit igényel a feladat. Van, ahol elég csak a tanácsadás, máshol teljes céges ráncfelvarrás szükséges, hiszen csak egy jól működő vállalkozást lehet biztonságosan átadni. Így a legfontosabb feladatunk a bizalom kiépítése a család tagjai (a megbízók) valamint köztünk. Ha megvan ez az alap, akkor feltérképezzük a szereplők céljait, elvárásait, elképzeléseit.

– Az érintettek megnyílnak egy – akármennyire segítő szándékkal érkezett, de akkor is – idegen előtt?

– Ha elkötelezettek a változásban, és egy külsőst bíznak meg a projekttel, akkor igen! A gyakorlatunkban akadt olyan, ahol a felmenőkben jelent meg az igény az átmenet zökkenőmentesebbé tételére, de az ellenkezőjére is láttunk már példát. Az viszont leszögezhető: csak az a projekt lesz sikeres, ahol a család minden tagja az ügy mellé áll.

– A generációváltás kapcsán eddig szinte kizárólag a rokonságon belüli utódlásról beszélgettünk. Mi a helyzet a cégen belüli vezetőváltással vagy épp a cég eladással? Melyik a jellemzőbb?

– Ez helyzetfüggő. Sok szülőnek nehéz a felismerés, hogy gyereke nem alkalmas a vállalkozás tovább vitelére. Legalább ennyien szívük szerint értékesítenék a cégüket, de rosszul mérik fel annak reális értékét. Rendszerint a piaci árnál jócskán többért adnának túl rajta. Amennyiben a „szubjektív érték” és a valódi, piaci érték között jelentős a különbség, ez akár még jót is tehet a vállalatnak, hiszen átértékelésre készítheti az egyébként leköszönni kívánó vezetőt, további 4-5 évre való muníciót adva neki és a gazdasági társaságnak. Az időszak végére pedig jóval tudatosabban készül majd az eladásra.

Nagyjából ugyanilyen arányban vannak azok az esetek, ahol „házon belül” van a stafétaváltás. Jellemzően az „új főnököt” bizonyos mértékű tulajdonrészrel is érdekeltté teszi a korábbi tulajdonos, vagy éppen külsősöket vesz fel a feladatra, akik ténykedését vétőjogával élve a vállalati tanácsban adott esetben fékezni tudja.

– A generációváltáshoz kért segítségnyújtás hol jellemzőbb: vidéken vagy a fővárosban? A diplomás tulajdonosoknál vagy az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezőknél?

– A földrajzi eloszlás a vállalkozások szóródásához igazodik. Magyarán: Budapesten – már csak létszám arányában is – jóval több vállalat van, jóval több problémával.

A másik kérdésre viszont adekvátabb válasz adható. Magasabb végzettséggel szívesebben alkalmaznak külső tanácsadót, úgy látom, ezekben a vezetőkben nagyobb a nyitottság.

– Mennyi ideig tart egy tanácsadás?

– Attól függ, hogy hol kapcsolódunk be a folyamatba és a feltételek is erősen befolyásolják a dolog kimenetelét. Csak akkor kezdünk bele a tanácsadásba, ha minden szereplő el tudja fogadni az „outsider” segítségét. Ezt követően mérjük fel a ránk váró feladatokat és határozzuk meg az együttműködés intervallumát, ami lehet akár néhány órányi, de akár 3-5 évnyi is.

– Akik Önökhöz fordulnak, időben szólnak?

– Jellemzően már későn hívnak bennünket. Rendszerint – éppen a korábban említett, nálunk gyakori vezető típusok okán – úgy gondolják, hogy miért épp ez lenne az a feladat, amellyel nem tudnak megbirkózni. Csak amikor már sűrűsödnek a sötét felhők, akkor küldenek SOS jeleket.

– Van olyan helyzet, amikor már nem lehet segíteni?

– Amikor már a családtagok nem beszélnek egymással, amikor már elúszott a családi vagyon, hitelekben élnek és az utolsó alkalmazottnak is szóltak, hogy kapcsolja le a villanyt..., akkor már nincs mit tenni.

– Ha van kudarc, akkor van sikerélmény is ebben a szakmában...

– Igen, amikor a leköszönő tulaj a sikeres stafétaváltást látva elégedetten hátradől. Vagy amikor egy korábban viszálykodó családtól olyan híreket kapunk, hogy ismét vannak hétvégi családi ebédek, az a munkánk gyümölcse.

A média szívesebben beszél ma a sikerekről, a nagyapáról, apára majd fiúra szálló mesterségekről. Ilyen is akad, de ez a jéghegy csúcsán egy kis kavics! A többségnek nem vagy csak félig sikerül. Pedig ez emberi sorsokról szól. Ha a vezetőben egy pillanatnyi kétség is ébred, érdemes segítséget hívnia.

A kérdés pedig ma aktuálisabb, mint valaha, hiszen már csak 5-10 évük van a „nagy öregeknek” arra, hogy jó kezekbe tegyék mindazt, ami az életüket, álmaikat jelenti.