

*FILEP Judit – SZIRMAI Péter*

## A GENERÁCIÓVÁLTÁS KIHÍVÁSA A MAGYAR KKV SZEKTORBAN

**Az EU alapító országaiban vállalkozói dinasztiák léteznek, illetve a kis családi vállalkozások nagy hányada is már több generációt túlél, bőven rendelkeznek tapasztalatokkal a generációváltásban. A magyarországi vállalkozások csak most szembesülnek először ezzel a kihívással. A szerzők ezért fontosnak tartják a téma kutatását, melynek eredményei segítséget jelenthetnek a magyar vállalkozásoknak abban, hogy az első generációváltást túlélhessék, és az átadás ne váljon a vállalkozás hanyatlásának előjátékává.**

Ismeretes, hogy Magyarországon 1982. január 1-jével engedélyezték a társas magánvállalkozások különböző formáit. Ma már feledésbe merült kifejezések, gmk (gazdasági munkaközösség), vgmk (vállalati gazdasági munkaközösség), ipari és szolgáltató szövetkezeti szakcsoport és kisszövetkezet voltak az ekkor engedélyezett leginkább közkedvelt vállalkozási formák. Az új kurzus lényege legmarkánsabban talán éppen a kisszövetkezetnél érhető tetten, hiszen az alapvető különbség nem abban volt, hogy hagyományos szövetkezetet 30 fő, míg kisszövetkezetet 15 fő alapíthatott, hanem abban, hogy hagyományosan a szövetkezeteket felülről, puhább vagy keményebb kényszerekkel szervezték, míg az ekkor engedélyezett kisszövetkezetek alulról, a résztvevők szándékainak megfelelően alakultak meg.

Ma, amikor több mint 1,2 millió bejegyzett vállalkozás van Magyarországon, kissé furcsának tűnik, hogy a 80-as évek elején hatalmas fellendülésnek éreztük, hogy néhány év alatt „hihetetlen” felfutást produkáltak a magánvállalkozások, számuk 1985-re elérte a 35 ezret. Népszerűségük és gazdasági jelentőségük messze túlmutatott a számszerű eredményeken. Az uralkodó MSZMP 12. kongresszusán, 1985-ben meg is fogalmazódtak félelmek attól, hogy a magánvállalkozások túllontúl sikeres és vonzó alternatívát jelentenek a társadalmi tulajdon elsőbbségére épülő gazdaságban.

Azok, akik az 1980-as évek elején vállalkozásba kezdtek – vagy éppen korábban is működő egyéni vállalkozásukat fejlesztették immár magabiztosabban to-

vább – nem a legfiatalabb, az iskolapadot éppen elhagyó rétegekből kerültek ki. Az ő számukra még elegendő munkahelyet kínált az állami nagyipar, hiszen ne feledjük, a korszakot a 70-es évektől 90-ig az akut munkaerőhiány jellemezte.<sup>1</sup>

Az egyenlősítő szocializmus 40 éve után az újonnan piacra lépő vállalkozók szűkében voltak nagyon sok mindennek, elsősorban a tőke hiányzott a vállalkozáshoz. Volt ugyanakkor piacuk – hiszen a gazdasági rendszert a hiánygazdasággal írhattuk le, szinte bármibe fogtak, biztos volt, hogy lesz rá kereslet – és kellett, hogy rendelkezzenek kapcsolati tőkével, szakmai tapasztalatokkal, ha már mintával és vállalkozói tapasztalattal nem rendelkezhetek is. Általában a 30-40 éves középgeneráció vállalkozó kedvű, mobil, nagyvállalati hierarchiából kitörni akaró része volt az, aki a kor szavának engedve a 80-as években vállalkozni kezdett.

A startpisztoly 1982-es eldördülését követően – amint említettük – az új vállalkozások száma 85-re 35 000-re nőtt, hogy az ekkor bevezetett visszafogások következményeként átmenetileg stabilizálódjék, s így 1988-ban is, mintegy 35 000 vállalkozást tartottak nyilván. A számbeli változatlanosság mögött nem elhanyagolható dinamika húzódtott meg, e három évben közel 10 000 cég megszűnt vagy átalakult, és közel 10 000 új vállalkozás alakult. Újabb lökést a magánvállalkozási szektornak egyrészt az 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról adott, majd az 1990-

ben lezajlott politikai rendszerváltozás nyitotta meg az igazi kaput a magántulajdonosi fejlődés, a piacgazdaság kiteljesedése előtt.

A viharos korszaknak sokféle olvasata kínálja magát, a mi számunkra azonban tervezett kutatásunk során egy összefüggés kiemelése tűnik fontosnak. Azok a „kalandorok”, a vállalkozók, akik a 80-as években átlagosan 40 év körüli életkorban alapították cégüket, 20-25 év elteltével 2000 és 2010 között elérik a nyugdíjkorhatárt. Közismert, hogy sokan közülük nem érhetik meg ezt az életkort, mert az az élettempó, a hajsza, a vállalkozással járó folyamatos feszültség, a kezdeti évek bizonytalansága, amelyek itt Kelet-Közép-Európában hozzáadódtak a nyugaton is ismert kockázati tényezőkhöz, felőrölték szervezetüket és korábban, a nyugdíjkorhatár elérése előtt eltávoztak. Akik azonban túléltek az indulás viharait, stabilizálták cégüket, netán sikerre is vitték vállalkozásukat, napjainkban szembesülnek az utódlás problémájával, a generációváltás nehézségeivel.

Miként a 80-as évek nekilendülése számos új jelenséget, kihívást és konfliktust szült, úgy a most várható (illetve már zajló) generációváltás is számos új kérdést, megoldásra váró problémát vet fel.

A Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjában kutatóként a magyar magánvállalkozói szektor akut kérdéseit, szembesültünk a generációváltás itt jelzett problémakörével is.<sup>2</sup>

Tapasztalataink meggyőzték arról, hogy kutatásra méltó új társadalmi jelenséggel állunk szemben.

A tulajdonosi-vállalkozói generációváltás, mint társadalmi jelenség jelentőségére az Európai Unió már 1993-ban felfigyelt, Brüsszelben vitatták meg a téma legfontosabb kérdéseit, melyek még napjainkban is aktuálisak. 1994-ben EU ajánlás született (O.J. n0 L385, C400; 1997.12.31.), ami a vállalkozás átadásának megkönnyítésére a tagországokban már alkalmazott gyakorlatot mutatta be, illetve javaslatokat fogalmazott meg az ilyen irányú intézkedésekkel még nem rendelkező országok számára. 1997 elején Lille-ben azt vizsgálták, hogy a tagországok milyen erőfeszítéseket tettek az ajánlásnak való megfelelés érdekében.<sup>3</sup>

A kérdéskör jelentőségét mutatja, hogy az EU-ban 2001-ben újtárra indított „Best Procedure projects” keretei között a vállalkozások átadásával kapcsolatos kérdések is helyet kaptak.<sup>4,5</sup>

Az Európai Unió eredmények és törekvések a vállalkozásátadás, generációváltás megértéséhez és nehézségeinek megismeréséhez jó alapul szolgálnak, de a magyarországi helyzet leírására és a nehézségek feltérképezésére nem igazán alkalmasak.

Ennek fő oka, hogy amíg az EU alapító országaiban vállalkozói dinasztiák léteznek, illetve a kis családi

vállalkozások nagy hányada is már több generációt túlél, bőven rendelkeznek tapasztalatokkal, addig a magyarországi vállalkozások csak most szembesülnek először a generációváltás kihívásával.

Ezért kiemelten fontosnak tartjuk a téma kutatását, melynek majdani eredményei segítséget jelenthetnek a magyar vállalkozásoknak abban, hogy az első generációváltást túlélhessék, és az átadás ne váljon a vállalkozás hanyatlásának előjátékává.

Kutatásunk célcsoportja tehát az a kis- és középvállalkozói kör, melynek tagjai érzik, hogy kifáradtak, feltehetőleg a nyugdíjkorhatár közelében járnak, s így – legalábbis gondolatilag – terítékre kerül náluk a tulajdonosi váltás szükségessége.

Könnyű belátni, hogy ilyenkor alapvetően két eset lehetséges<sup>6</sup>:

- A) van utód, akinek átadja a stafétabotot,
- B) nincs kire hagyományozni a céget.

Az élet persze e két alapvető lehetőségénél sokkal gazdagabb skáláját kínálja fel a megoldási módokat.

## A) VAN UTÓD

Azon vállalkozók, akiknek vannak gyermekeik, illetve olyan közeli hozzátartozóik, akiknek átadhatják vállalkozásukat, talán a szerencsésebbek közé sorolhatók, hiszen – gondolhatnánk – nincs más dolguk, mint a vezetést az utódra bízni, és élvezni a jól működő vállalkozás termelte eredményeket. Egy üzlet átadása természetesen mégsem olyan kérdés, amit egyszerűen a rokonsági viszonyok feltárásával rendezni lehetne. Hiszen ilyenkor is több lehetőség adódik.

### Az utód nem akarja átvenni a vállalkozást

Mindenekelőtt vizsgáljuk meg, mi történjék akkor, ha a kiszemelt utód nem akarja átvenni a vállalkozás irányítását! Ennek több oka lehet.

### A kiszemelt utód nem akar vállalkozó lenni

Még családon belül sem biztos, hogy a gyermekek a szüleik habitusát öröklik és személyiségük alkalmas a vállalkozóvá válásra. Vannak, akik nem kedvelik a vállalkozói léttel együtt járó izgalmakat, a folytonos változást. Természetükből fakadóan, nem tudják elképzelni, hogy folyamatos harcot vívjanak az egyre erősödő, újabbnál újabb versenytársakkal, pillanatról pillanatra figyeljék a vállalkozásukat körülölelő piac

változásait, képesek legyenek mindig egy lépéssel az események előtt járn.

Félnek a kockázattól, a felelősségtől és a megfeszített munkától, ami egy vállalkozás működtetésével jár. Sokkal többre értékelik a munkavállalói lét viszonylagos nyugalma és kiszámíthatóságát.

Gyakori az is, hogy nem a kiszemelt utód habitusával, beállítottságával van probléma, hanem éppen a családi minta taszítja. Eleget látta gyerekként, közeli rokonként, mit is jelent a vállalkozói lét, számtalanszor tapasztalta, hogy szülőknél nem jutott elég idejük a gyermekekkel való foglalkozásra, alig voltak szabadságon, sikerük záloga az volt, hogy „két végén égették a gyertyát”. Mindez elutasítást, dacot szül a kiszemelt utódban, és bármilyen vonzó is a szülői álom, elutasítja a szülői példa követését.

Gerald Watts és John Tucker tanulmányukban három vállalkozás példáján keresztül mutatják be a gyermekek viszonyát családjuk vállalkozásához, az esetek között szinte az összes lehetséges reakciót tárgyalják.<sup>7</sup>

Érdekes megvizsgálni, a magyar vállalkozók gyermekeinek vállalkozással kapcsolatos észleléseit mennyiben érinti, hogy ők nem beleszülettek egy generációk óta működő családi vállalkozásba, mint ez megadatik nyugat-európai társaiknak, hanem részesei voltak létrehozásának, szüleikkel együtt végigélték a kezdeti nehézségeket, tanúi voltak az „első millió” megszerzésének.

Felmerül a kérdés, ez a különbség okoz-e egyáltalán szignifikáns eltérést a vállalkozás folytatására való hajlandóságban, és ha igen ennek hatása inkább pozitív vagy negatív.

A tapasztaltak hatására az utód, elfordulhat a családi vállalkozástól, de a hatás ellentétes is lehet, hiszen a gyermekben miután „testközelből” érezte a családi vállalkozás érdekében hozott áldozatokat és erőfeszítéseket, nagyon erős kötelességtudat és akarat alakulhat ki a családi vállalkozás folytatására.

Ha gyermeke vagy közeli rokona nem akarja átvenni a cég irányítását, a vállalkozó nem tud mit tenni, hiszen nem érdemes az utódra erőltetnie a vállalkozás vezetését, már csak azért sem, mert kevésbé valószínű, hogy gyermeke boldog lenne a cég vezetőjeként, illetve semmi nem garantálja, hogy az ilyen, erőltetett módon végrehajtott generációváltás elérné a célját, a vállalkozás folyamatos, megrázkódtatásuktól mentes jövőbeli működését.

A vállalkozó nem tehet mást vagy más potenciális utódot keres, vagy alternatív módon gondoskodik a vállalkozás jövőjéről, ami lehet eladás, végelszámolás, megszüntetés, illetve átadás egy családon kívüli személynek.

Természetesen feltevésünkkel kapcsolatban nem állíthatjuk, hogy vállalkozók gyermekei tömegesen nem kívánják tovább vinni a családi vállalkozást, hiszen erre vonatkozó adatok nem állnak rendelkezésünkre. Előfordulhat, hogy hibás a gondolatmenetünk, és a magyar helyzet negatívumainak (munkanélküliség, relatíve alacsony bérezés, túlmunka gyakorisága) következtében a vállalkozók gyermekei örülnek a család által biztosított lehetőségnek, és nem utasítják el a vállalkozás folytatását.

A tervezett kutatás e kételyünk tisztázását is szolgálja.

### A kiszemelt utód más vállalkozásban gondolkodik

Sokszor a vállalkozók gyermekei szorgalmas tanítványok és hibátlanul elsajátítják a vállalkozás művészetét, céljuk a vállalkozóvá válás, de nem akarnak a szüleik által már kitaposott úton tovább haladni.

Esetükben oly sikeres a vállalkozói felkészítés, hogy már önálló álmaik, céljaik vannak, melyek megvalósítása nem fér össze a családi vállalkozás átvételével.

Tanulmányaik, eddigi tapasztalataik, esetleg hobbiuk kapcsán olyan üzleti lehetőségre találtak, ami – úgy vélik – sokkal inkább megfelel személyiségüknek, érdeklődési körüknek, mint a már meglévő családi vállalkozás.

Vágynak a kihívásokra, az általuk álmodott álom megvalósítására, az önállóan elért siker ízére. A vállalkozó ilyenkor is tehetetlen, legfeljebb reménykedik, lesz még idő, hogy „megtér az utód” és továbbviszi a céget (is).

Ezzel a feltételezéssel kapcsolatban érdemes lehet megvizsgálni, hogy a magyar viszonyok között valóban találkozhatunk-e ilyen problémával, és ha igen, ez a vállalkozások milyen arányát érinti. Szintén érdekes kérdés, hogy a vállalkozóvá váló vállalkozó gyermekek a családi vállalkozással kapcsolatosan, annak egyik mellékágán, vagy továbbfejlesztésével alapítanak céget, kihasználva a szülők kapcsolati tőkéjét, a felhalmozódott tapasztalatokat, vagy teljesen új területen teszik próbára erejüket.

### Az utódnak és a vállalkozónak gyökeresen eltérő elképzelései vannak a cég jövőjéről

A vállalkozások sikerének egyik kulcsa a jó tervezés, a vállalkozás fejlődési, növekedési pályájának pontos meghatározása. Jövőbeli cél hiányában a vállalkozás megtorpan, bizonytalanná válik. A tervezés

jelentősége a külföldi szakirodalomban is megjelenik, Nancy Bowman-Upton mindamelllett, hogy részletesen elemzi a családi vállalkozások átadásával kapcsolatos kérdéseket, felhívja a figyelmet az átadás részletes és pontos tervezésének fontosságára.<sup>8</sup>

A generációváltás során, a változásból adódó bizonytalanság komoly problémákat okozhat. Konkrét célok hiányában a vállalkozó kihatározatlanul hagyhat kínáló piaci lehetőségeket, vagy kárt okozhat a vállalkozásának, a változásokra való megkésett reagálással.

Ezért nagyon fontos, hogy a vállalkozó és utóda azonos vagy legalábbis nagyon hasonló elképzelésekkel rendelkezzenek a vállalkozás jövőjéről.

A gyökeresen eltérő elképzelések a vállalkozás átadásának kudarcához vezethetnek.

A vállalkozó, az álmaival ellentétes elképzeléseket meghallva, félve attól, hogy eddigi munkája kárba vész és az általa felépített álmom szertefoszlik, dönthet úgy, hogy mégsem adja át a céget.

A vállalkozáson belüli generációváltás elhúzódó, hosszú folyamat, mely során kölcsönös megértésre, toleranciára van szükség. Az utódnak meg kell értenie azt, hogy élete egy darabjáról mond le elődje, amikor átadja a céget. Ez a lemondás nem könnyű, gyakran generációs ellentétek is motiválják, és persze a tulajdonosnak is meg kell értenie, hogy ő maga sem venne át úgy egy vállalkozást, hogy „csak félig szabad kezét kap”, elvárják, legyen kreatív, de elvárják ugyanakkor azt is, hogy eközben szigorúan kövesse a szabályokat.

Kutatásunknak kell választ adni arra, hogy mely megoldás sikeresebb, az-e, ha az előd fokozatosan húzódik háttérbe, és adja át az irányítást utódjának, s ő maga fokozatosan tanácsadói és monitoring szerepet játszik, vagy ha kellő előkészítés után az átadás pillanatában teljességgel kivonul a cég hétköznapijaiból, esetleg – az utód kifejezett igénye esetén – stratégiai kérdésekben ad tanácsot.

Feltételezhető ugyanakkor az is, hogy nem adható olyan recept, amely minden esetre alkalmazható, de megadhatók azok a legfontosabb paraméterek, amelyek preferálttá tehetik egyik vagy másik átadási stílust.

### **Az utód alkalmatlannak tartja magát az átveendő cég vezetésére**

Eddigi tapasztalataink alapján két alapvető oka lehet annak, hogy a kiszemelt utód alkalmatlannak gondolja magát a neki szánt szerepre:

- a) szubjektíve érzi úgy, hogy nem alkalmas vezetőnek, vállalkozónak, s így belőle magából hiányoznak azok a készségek, adottságok, amelyek a sikerhez szükségesek,

- b) bár szubjektíve alkalmasnak tartja magát, a cég helyzetét látja olyannyira bonyolultnak, nehéznek, esetleg kilátástalannak, hogy alkalmatlannak gondolja magát egy ilyen kihívás megválaszolására.

A tervezett kutatás megkérdőjelezheti az általunk felvázolt okokat, illetve újabb indokokkal egészítheti ki azokat.

Ha a vállalkozó annak ellenére alkalmasnak tartja az utódot a vállalkozás irányítására, hogy az alkalmatlannak érzi magát és ennek okaként valamely tudás, képesség hiányát jelöli meg, érdemes ezeket a hiányosságokat az átvételre való felkészítés részeként kiküszöbölni.

Ha az utód a cég gazdasági, piaci helyzete miatt érzi alkalmatlannak magát a vállalkozás átvételére, a helyzet sokkal bonyolultabb.

Rossz üzleti döntések miatt vagy a későn elindított generációváltási folyamat eredményeként veszteséges, gyenge pénzügyi helyzetben lévő cég átvétele teljesen más jellegű kihívást jelent, mint egy jól bejáratott, szinte önműködő vállalkozásé. Ugyanilyen bonyolult feladat egy, az aktuális piaci helyzet miatt nehéz helyzetbe került cég átvétele.

Az empirikus kutatás választ adhat arra, mikor, milyen jellemző esetek fordulnak elő, mely esetekben nevezhető megalapozottnak az utód ellenkezése, és melyekben tűnik könnyen leküzdhetőnek a cég rossz helyzetére hivatkozó ellenkezés.

### **A vállalkozó valójában mégsem akarja átadni a vállalkozást az utódnak**

Sokszor csak az eddig felsorolt alternatívák más szemléletét jelenti, míg sokszor önmagában is vizsgálható problémakör, hogy a generációváltás ideje ugyan bekövetkezett, sőt, szavakban a vállalkozó is elismeri, hogy át kellene adnia helyét, felelősségét, céget, valójában mégis tart ettől a lépéstől, nem kíván visszavonulni.

Nem könnyű – és a kutatás során sem lesz könnyű feladat – pontosan kimutatni, hogy a vállalkozó különböző kifogásai, követelményei mennyire fakadnak a tényleges helyzet bonyolultságából és mennyire abból a tényből, hogy fél megválni cégétől. Mindenesetre az indokok sorában ezt a félelmet említhetjük első helyen.

### **A vállalkozó fél megválni a cégtől megszokás vagy bizalmatlanság okán**

Megálmodni, felépíteni, sikeressé tenni egy vállalkozást, átvezetni a céget a kritikus életszakaszokon a vállalkozótól semmi máshoz nem hasonlítható erőfeszítést, odafigyelést, odaadást követel. Mikorra a

vállalkozás eljut az érettség szakaszába, a vállalkozó már ismeri az őt körülvevő piac minden rezdülését, szinte behunyt szemmel képes vezetni cégét. Újabbnál újabb befektetési tervei, jobbnál jobb ötletei vannak a hatékonyság javítására, az eredményesség növelésére.

Azonban a vállalkozások életszakaszai nem esnek egybe a vállalkozó életszakaszaival. Sok vállalkozásnak éppen akkor lenne szüksége dinamikus, terhelhető vezetőre, amikor a vállalkozó életének nyugalmat igénylő szakaszához érkezett, megöregedett, beteg, pihenni szeretne.

Ideális esetben a vállalkozó felkészül erre az időszakra és felneveli utódját, szerencsés esetben fiát vagy lányát, aki majd továbbviszi a vállalkozást.

A vállalkozástól való megválás azonban sok szempontból nem könnyű az alapító számára.

Nem hagyhatjuk figyelmen kívül az érzelmi tényezőket. Nehéz megválni olyasvalamitől, ami éveken keresztül életünk részét képezte, amiért küzdöttünk, és aminek sikerétől függött saját és családjunk jóléte.

Az érzelmi tényezőkön túl egyéb tényezők is elbizonytalaníthatják a vállalkozót cégátadási terveiben.

Érezheti úgy, mivel ő alapította, fejlesztette a jelenlegi szintre vállalkozását, senki nem irányíthatja olyan sikeresen, mint ő, nélküle a vállalkozás kudarcra van ítélve. Bizalmatlansága miatt nem talál megfelelő utódot, vagy ha meg is találta, a cég átadását folyamatosan halogatja, nem teszi meg az utód felkészítéséhez szükséges lényeges lépéseket, gyermekét alkalmazza ugyan a cégben, de nem enged kellő betekintést, gyakorlatot számára a lényegi kérdésekbe, döntési jogait minimális szinten tartja, akadályozza vezetői képességeinek fejlődését.

A kutatás érdekes „mellékterméke” lehet azon jellemvonások, múltbeli tapasztalatok, életesemények feltérképezése, amelyek azokat a vállalkozókat jellemzik, akik „félnek” gyermekeiknek átadni cégük irányítását, holott észérvek nem szólnak az átadás halogatása mellett.

### A vállalkozó alkalmatlannak tartja az utódot

A különféle generációváltási forgatókönyvek közül talán ez a legszomorúbb.

A vállalkozónak van ugyan utóda, aki átvehetné a vállalkozást, de az utód egyértelműen alkalmatlan a rá váró feladatra.

Az alkalmatlanságot több tényező okozhatja:

- a vállalkozás működtetéséhez szükséges szakismeret hiánya,
- a vállalkozás működtetéséhez szükséges menedzsmentismeretek hiánya,

- személyiségbeli hiányosságok: az utód nem alkalmas vezetői feladatok ellátására, inkább feltaláló, álmodozó típus,
- a vállalkozással szembeni elkötelezettség hiánya,
- az utód gondolkodása nem elég felelősségteljes,
- az utód túl fiatal a vállalkozás átvételéhez.

Ilyen helyzetben a vállalkozó helyzete nem könnyű, a családi és az üzleti érdekek gyakran szembe kerülnek egymással. A család részéről nyomás nehezedhet rá, hogy átadja gyermekének a vállalkozás irányítását, üzleti szempontból vizsgálva a dolgot, azonban egyértelmű számára, hogy az átadással hibát követne el, a vállalkozás jövőjét kockáztatná azzal, ha gyermekére bízna a céget.

Ha a generációváltás tisztán üzleti döntés lenne, és nem terhelnék a családi kapcsolatok érzelmi vetületei, az elfogultság, a gyerekek jólétéről való gondoskodás igénye, a vállalkozó helyzete egyszerűbb lenne, hiszen racionális mérlegelés alapján dönthetne.

Azonban még racionális alapon is nehéz egy ilyen kardinális kérdésben való döntés. Ha pedig hozzávesszük a család irányából érkező pressziót, az érzelmi zsarolás eszközeit és a konfrontációt a gyermekkel, akinek tudtára kell hozni, hogy szülei megítélése alapján alkalmatlan a vállalkozás átvételére, szinte lehetetlen jó, mindenki számára kielégítő döntést hozni.

Sok esetben ez a megoldhatatlannak látszó probléma vezet oda, hogy a vállalkozó ugyan elkezd az utód felkészítését a cég átvételére, együtt dolgoznak, de az átadás időpontját folyamatosan halogatja. A közös munka során szembesül azzal, hogy nem hagyhatja magára gyermekét. Az idő múlásával a vállalkozó egészsége meggyengülhet, ami a családi és az üzleti problémák súlyosbodását vonhatja maga után.

Az utód felkészültségének léteznek objektív és szubjektív összetevői, amit a kutatás kapcsán mérni lehet. A családi vállalkozások túlélési esélyeit jól tükröző képet kaphatunk az utódok alkalmasságának vizsgálatával, hiszen feltehetően minél több a vállalkozás irányításához szükséges ismerettel rendelkezik az utód, annál valószínűbb, hogy sikeresen működteti majd a rábízott céget.

Az alkalmasság vizsgálatában az iskolai tanulmányok jó támpontul szolgálhatnak, csakúgy, mint az utód átadásig megszerzett munkatapasztalata. Vizsgálendő, hogy az utód a családi vállalkozáson kívül dolgozott-e valahol, ha igen a külső forrásból szerzett tapasztalatait mennyire tudja hasznosítani?

Míg a tanulmányok és a munkatapasztalat objektíven mérhetők, az utód személyiségbeli alkalmassága már kevésbé. Egy külső szemlélő számára nehéz lehet

annak megítélése, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie az ideális utódnak, annak felmérése pedig, hogy a választott utód megfelel-e ennek az idealizált képnek, szinte teljesíthetetlen feladat és nem is feltétlenül célravezető, hiszen mint az élet más területein, itt sem egyetlen üdvözítő út – egyetlen, minden kritériumnak megfelelő utód létezik.

Az utód alkalmasságának megítélésében talán nagyobb segítséget jelent egy olyan kritériumrendszer felállítása, ami azt mondja meg, milyen ne legyen az utód, melyek azok a tulajdonságok, készség, képesség-beli hiányosságok, melyek esetén az utód nagy valószínűséggel nem alkalmas a vállalkozás folytatására. A kutatás során vizsgálat alá lehet vonni már lezajlott generációváltási folyamatokat, sikereseket és kevésbé sikereseket, hogy megtudjuk a sikerességet mennyiben befolyásolta az utód felkészültsége, személyisége, illetve az átadási folyamatban e tényezők mekkora kockázatot rejtenek.

Ezen ismeretek birtokában eldönthető, a vállalkozó utódjával kapcsolatos kételyei megalapozottak-e, vagy halogató viselkedését az átadástól való féltelme motiválja.

### A vállalkozónak más elképzelései vannak a jövőről

Ez az eset megfelel az *A kiszemelt utód más vállalkozásban* gondolkodik fejezetben tárgyalt konfliktusnak.

*A vállalkozó megtalálja utódját, és átadja neki a vállalkozást*

Családi vállalkozások esetén azt tekinthetjük ideális helyzetnek, ha a vállalkozónak olyan utódja van, aki minden szempontból alkalmas a vállalkozás vezetésére és feltett szándéka is a családi vállalkozás továbbvitele.

Azonban ebben az esetben sem zajlik zökkenőmentesen a generációváltás, mert bár az egyéb esetekhez viszonyítva az ilyen vállalkozások előnyben vannak, de nekik is szembe kell nézniük az átadás során felmerülő nehézségekkel.

A vállalkozás átadása hosszú folyamat, sikeressége és időbeni lefolyása a vállalkozótól és utódjától egyaránt nagyban függ. Meghatározó tényező az általuk birtokolt szakmai tapasztalat és személyiségük.

A legfontosabb tényező, ami a generációváltással foglalkozó szakirodalmak többségében is kiemelt helyen szerepel, az átadás folyamatának tervezése.

Toni Brunello „Planning a long term generational changeover operation” című munkájában kiemeli, hogy a generációváltás végrehajtásában a legnagyobb

nehézséget az jelenti, hogy a vállalkozó, akinek koordinálnia kellene a folyamatot, mélyen érintett abban, ezért nehezebb esik a vállalkozását kívülről szemlélnie, ami pedig nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a folyamat sikeresen záruljon. Rámutat, a változások végigvezetésében milyen fontos szerepet játszhat egy külső szakértő, tanácsadó.<sup>9</sup>

Vizsgálatra érdemes, hogy a magyar vállalkozók gondolnak-e a generációváltásra, és ha igen, van-e már tervük a cégátadással kapcsolatban.

Tájékoztatásul, egy az Egyesült Királyságban 2002-ben végzett felmérés eredményei szerint tíz vállalkozóból hatnak nincsenek tervei arra vonatkozóan, mi történik vállalkozásával, ha visszavonul. A felmérésben megkérdezett vállalkozók kétharmada már betöltötte a 45. életévét.<sup>10</sup>

Érdekes eredményt hozhat egy a magyar vállalkozók körében lefolytatott hasonló felmérés, melynek eredményétől függően igény jelentkezhet egy generációváltás tervezését segítő útmutató kidolgozására.

Egy ilyen útmutató tartalmazhatná – a nemzetközi tapasztalatokra támaszkodva, a magyar sajátosságok figyelembevételével – a generációváltás folyamatának szakaszait, az egyes szakaszok átfutási idejét, a szakaszokhoz kapcsolódó „best practice” leírását.

A hazai szakirodalomból hiányoznak a magyar vállalkozásoknál lezajlott generációváltásokról szóló beszámolók, esettanulmányok. Ezen esetek megismerése és elemzése szintén jelentős kutatómunkát igényel.

A nem tervezett vagy nem jól tervezett generációváltás során a vállalkozó és utódja sok olyan problémával találkozhat szemben magát, melyre nem is számított. A legnehezebb talán az „emberi tényezővel” való megbirkózás, az utód belső és külső érintettekkel való elfogadtatása.

### Belső érintettek általi elfogadás

A vállalkozás dolgozóival, talán könnyebb elfogadtatni, hogy a jövőben nem a vállalkozó, hanem annak gyermeke fogja vezetni a vállalkozást. Azonban előfordulhat, a dolgozók nem fogadják el az utódot. Ennek okai a kutatás kapcsán részletesen feltérképezhetők, előljáróban néhány lehetséges indok, amiért nem fogadják el az utódot:

- túl fiatalnak és tapasztalatlanoknak tartják,
- megítélésük szerint nem rendelkezik a vállalkozás vezetéséhez szükséges szakismeretekkel, készségekkel,
- személyiségéből fakadóan nem fogadják el vezetőként,
- nem tisztelik.

A vállalkozónak az utód bemutatásakor és a cég átadási folyamatában végig, különösen figyelnie kell arra, hogy segítse gyermekét abban, hogy a vezetéshez szükséges tiszteletet kivívhassa magának.

Ha az utód átvette az irányítást, előfordulhat, hogy több, az alkalmazottak által okozott nehézséggel kell megbirkóznia. A felmerülő problémákról teljes kép csak kutatás alapján adható, de íme néhány feltételezés:

- Az alkalmazottak, kihasználva a vezetőváltásból fakadó átmeneti zavart, bizonytalanságot, megpróbálhatják a helyzetet a saját javukra fordítani. Csökkentik a munkára fordított időt, a lazább kontrollból fakadóan gyengébb minőségben dolgoznak.
- A vezetői kontroll átmeneti gyengülése alkalmat adhat csalások, lopások elkövetésére.
- Az alkalmazottak a friss vezető tapasztalatlan-ságára spekulálva, különféle követelésekkel állhatnak elő. (Béremelés, egyéb juttatások körének kibővítése, eddig nem a vállalkozás által finanszírozott költségek áthárítása a cégre.)

### Külső érintettek általi elfogadás

A vállalkozás külső partnereivel való elfogadtatás abban az esetben okozza a legnagyobb gondot, ha a cég piaca zárt és egymást jól ismerő vállalkozók, szoros személyes kapcsolataira építve működik.

A generációváltással foglalkozó szakirodalomban is találhatunk arra vonatkozó utalást, milyen fontos és nehéz feladat a váltás sikeres véghezvitelében a vállalkozó személyes kapcsolatainak átadása.<sup>11</sup>

A vállalkozás szállítói és vevői kapcsolatainál egyaránt fontos a bizalom, ezért kiemelt figyelmet kell fordítani a vállalkozónak arra, hogy gyermekét minden fontos üzletfelének bemutassa és igyekezzen partnereinek bizonyítani gyermeke rátermettségét a vállalkozás vezetésére.

Nem elhanyagolható a vállalkozás önkormányzati, államigazgatási szervekkel való kapcsolata. Ha itt nem történik meg az utód megfelelő bemutatása, szintén kényelmetlenségekhez, nehézségekhez vezethet.

Az átadás sikerességéhez elengedhetetlen az utódként kiválasztott gyermek tudásszomja, nyitottsága, tanulni akarása és a vállalkozó lankadatlan erőfeszítése, hogy a vállalkozással kapcsolatos minden lényeges területet megismertessen gyermekével, és az általa felhalmozott tudást maradéktalanul átadja.

### B) NINCS UTÓD

Ha a vállalkozónak nincsen gyermeke és korából fakadóan már nem tudja tovább vezetni vállalkozását, dönthet úgy, hogy értékesíti a vállalkozást, végelszá-

molás alá vonja, illetve egy családon kívüli, de hozzá közel álló személynek átadja.

#### *Eladás, piaci értékesítés*

A vállalkozás eladásakor a vállalkozónak anyagi és erkölcsi szempontokat egyaránt mérlegelnie kell.

Meg kell határoznia vállalkozásának értékét, mekkora az az ár, amiért érdemes megválnia a cégtől.

A vállalkozás típusától (termelő, kereskedelmi, szolgáltatató) függően eltérhet az érték meghatározásának módszertana. De ha ennek megfelelően választ is a vállalkozó a könyv szerinti értéken alapuló érték meghatározás, a diszkontált jelenérték alapján történő árazás, a tapasztalati módszereken (mennyit fizettek egy hasonló vállalkozásért) alapuló ármeghatározás között, nem hagyhatja figyelmen kívül a vállalkozását körülvevő piaci viszonyokat, a várható jövőbeni tendenciákat.

Ha a vállalkozó komolyan gondolkodik az eladás, cége értékének meghatározásához érdemes külső vállalatértékelésre specializálódott tanácsadó segítségét igénybe vennie.

Az eladás kapcsán erkölcsi kérdéseket vet fel, hogy kinek adja el a vállalkozó a cégét? A potenciális vevőknek milyen tervei vannak a vállalkozással?

Lehetséges, hogy egy versenytárs vételi ajánlata mögött a vállalkozás megszüntetésének szándéka húzódik, a versenytárs nem kívánja tovább üzemeltetni a vállalkozást, a megszüntetéssel nyíló piaci keresletet, saját termelőkapacitásának bővítésével is ki tudja elégíteni, a termelést leállítja, a dolgozókat pedig szélnek ereszti.

Előfordulhat, hogy a vevő nem a vállalkozás által előállított termékek, szolgáltatások, hanem a cég jó hírveve, üzleti bevezetettsége, vevői, szállítói kapcsolatai miatt tesz vételi ajánlatot. Ilyenkor valószínűsíthető, hogy a vállalkozás nem abban a formában működik majd tovább, ahogyan azt a vállalkozó megálmodta, hanem teljesen más arculatot ölt, más termékeket állít majd elő. Ezzel a szűkebb közösség által kedvelt, az adott régióra jellemző termékek, szolgáltatások tűnhetnek el.

Ha az eladás mellett dönt, a vállalkozónak számolnia kell döntésének lehetséges következményeivel:

- áron alul értékesíti a vállalkozását,
- nem a megfelelő személynek adja el,
- az új tulajdonos tönkreteszi a vállalkozást, a vállalkozónak végig kell néznie, hogyan dől romba az általa megálmodott cég,
- a kedvező piaci fordulatok következtében (vagy az új tulajdonos rátermettségének köszönhetően) a vállalkozás minden eddiginél sikeresebben működik, melynek a vállalkozó már nem részese.

## Végelszámolás

A vállalkozó dönthet úgy, hogy saját nyugdíjazásának időpontjában a vállalkozását is „nyugdíjba küldi”. A meghatározott jogi keretek között, végelszámolást indít és megszünteti a vállalkozást.

Ez a megoldás a következő esetekben lehet indokolt:

- a vállalkozás fő értéke a vállalkozó: személyes kapcsolata, vagy nagyon speciális szaktudása képezik az üzlet alapját, nélküle a vállalkozás alapjában véve működésképtelen,
- a vállalkozó nem talál az üzleti és erkölcsi szempontoknak egyaránt megfelelő vevőt,
- a vállalkozás hanyatlási szakaszba ért, ezért egyszerűbb és gazdaságosabb a cég eszközeit értékesíteni, mint hatalmas tőke- és energia befektetéssel újra felvirágoztatni a vállalkozást.

## Átadás olyan valakinek, aki elnyerte a bizalmat

Az átadás leginkább az örökléshez hasonlítható, azzal a különbséggel, hogy a vállalkozó nem áll szoros rokoni kapcsolatban azzal a személlyel, akit utódjává választ, ugyanakkor egy „normál vásárlóval” ellentétben, az átadásra kijelölt személy és a vállalkozó között erős érzelmi, bizalmi kötelék áll fenn. (Az utód lehet alkalmazott, esetleg távoli rokon.)

Az átadás lehetséges motivációi a következők lehetnek:

- ragaszkodás a vállalkozáshoz, annak fenntartása, folyamatos működése a legfontosabb a vállalkozó számára, az átadásból a vállalkozó mind pénzügyileg, mind érzelmileg (élete végéig megtartja beleszólási jogát a vállalkozással kapcsolatos stratégiai döntésekbe, anélkül, hogy a napi operatív munkában részt venne, a vállalkozás „közeliében marad”) többet profitál, mint az eladásból,
- nincs a megfelelő vevő a vállalkozásra,
- a személyhez, akinek cégét átadja erős érzelmi kötelékek fűzik a vállalkozót,
- a vállalkozás alkalmazottja(i) olyan üzleti konstrukcióval áll(nak) a vállalkozó elé, ami sokkal keveset ér, mint egy szokványos eladás. (Pl. felfelé ívelő piaci viszonyok között egy fix és egy profitfüggő részből álló életjáradék.)

Az átadással kapcsolatos talán legkényesebb kérdés az átadásért felszámított ellenérték meghatározása, ami nem lehet pusztán pénzben kifejezhető, hiszen az eladásnak minősülne.

Ugyanakkor nehéz elképzelni, hogy mindennemű anyagi ellenérték nélkül a vállalkozó átadja a cégét egy

nem a szűk családjába tartozó egyénnek, ezért az ellenérték meghatározásakor a következő képletből indulhatunk ki:

$$\text{ELLENÉRTÉK} = \text{ÉRZELMI, BIZALMI KÖTELEK} + \text{PÉNZ} + X$$

Ahol a változó tényezőt (X) a következő elemek alkotják:

- a vállalkozó élete végéig részt vehet a stratégiai döntésekben,
- a vállalkozó megtartja magának a vállalkozás egy részterületének irányítását, de nem folyik bele a többi területen zajló munkába,
- az utódok megvalósítják a vállalkozó nagyszabású tervét (új termék szabadalmaztatása, bevezetése), amire a vállalkozó már nem lenne képes,
- speciális pénzügyi konstrukció: fix és változó (profit függő) részből álló életjáradék, ami a piaci körülmények kedvező alakulása esetén nagyobb jövedelmet eredményez a vállalkozó számára, mint a normál eladás nyomán realizálható jövedelem,
- a vállalkozó nevét viselő alapítvány létrehozása, a vállalkozó „nimbuszának ápolása”.

Az átadás sok tekintetben hasonlítható az örökléshez, így az azzal kapcsolatos problémák többsége az átadás folyamatában is felmerülhet, ugyanakkor üzletileg sokkal inkább megfogható, leképezhető és racionálisan mérlegelhető aktus, nem terhelik a szűk családi kapcsolatokban meglévő mély érzelmek és az utódválasztás kényszere. Ha a vállalkozó környezetében nincsen olyan személy, akit méltónak talál a vállalkozás átadására, dönthet az eladás vagy a végelszámolás mellett.

A tervezett kutatáson túlmutat, azon esetek vizsgálata, amikor a vállalkozónak nincsenek gyermekei, olyan rokona, akire rábízhatná a cégét, vagy a potenciális utódok nem kívánják tovább folytatni a vállalkozást. Ugyanakkor gazdasági szempontból ezen esetek is figyelemre méltók és vizsgálandók, milyen módszerekkel őrizhető meg a vállalkozások működésének folytonossága.

## Felhasznált irodalom

- The European Forum on The Transfer of Business on 3 and 4 February 1997 in Lille (1997)  
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/lille\\_97/lille\\_conclusions\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/lille_97/lille_conclusions_en.pdf)
- Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship 2001-2005 (2004)  
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/multi\\_enter\\_programme/doc/map\\_wp2004\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/multi_enter_programme/doc/map_wp2004_en.pdf)
- Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium – Sized Enterprises (2002)



[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/transfer\\_com\\_02/final\\_report\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/transfer_com_02/final_report_en.pdf)

*Gerald Watts – John Tucker: Learning the Family Way: early learning experiences within multi-generational firms (2001)*  
<http://www.familybizz.net>

*Nancy Bowman – Upton: Transferring management in the family – owned business (1991)*  
<http://www.sba.gov/library/pubs/eb-1.pdf>

*Toni Brunello: Planning a long term generational changeover operation (2005), Kézirat*

*Barclays Bank PLC.: A family affair – Today's family business (2002)*  
<http://www.familybizz.net>

*Pasi Malinen – Irma Vento – Vierikko: Like father like son? Transfer of entrepreneurship in small family businesses in the Finnish context – some critical elements (2002)*  
[http://www.tukkk.fi/pki/julkaisut/konferenssit/malinen\\_vento\\_fbn2002.pdf](http://www.tukkk.fi/pki/julkaisut/konferenssit/malinen_vento_fbn2002.pdf)

### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> Nem feladatunk most annak elemzése, milyen tényezők vezettek a folyamatos munkaerőhiány jelenségének kialakulására, hogyan függött össze ez a hiány a kapun belüli munkanélküliség már ekkor is közismert jelenségével, hogyan jelentkezett egyszerre feszítő hiány a termelési tényezőkben egyfelől, és hatalmas pazarló feleslegek felhalmozódása másfelől, annál is kevésbé feladatunk ez az elemzés, hiszen Kornai János Hiány című munkája mesterien foglalja össze e rendszer gazdasági anatómiáját.
- <sup>2</sup> Az egyetemre felvett diákság átrétegződése is figyelmeztet arra, hogy valami megváltozott. Ugrásszerűen megnőtt azoknak a fiataloknak az aránya, akik családi magánvállalkozói háttérrel érkeznek és szüleik legtöbbször nem is titkoltan azzal a reménnyel küldik őket egyetemre, hogy diplomával a kezükben legyen esélyük a cég átvételére, továbbvitelére. Tapasztalataink szerint vannak nem is kevesen, akik elfogadják ezt a helyzetet, mintegy büszkének arra, hogy egy dinasztia tagjaként találják meg életpályájukat és vannak ugyancsak sokan, akik lázadnak az eleve kijelölt életpálya ellen, jobban szeretnék szabadnak tudni magukat a foglalkozásuk megválasztásában, s akiknél ilyen módon előrevetíthető a közeli konfliktus, a szülői álom és a gyermeki vágyak között.

<sup>3</sup> The European Forum on The Transfer of Business on 3 and 4 February 1997 in Lille (1997)

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/lille\\_97/lille\\_conclusions\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/lille_97/lille_conclusions_en.pdf)

<sup>4</sup> Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium – Sized Enterprises (2002)

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/transfer\\_com\\_02/final\\_report\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/transfer_com_02/final_report_en.pdf)

<sup>5</sup> Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship 2001-2005 (2004)

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/mult\\_entr\\_programme/doc/map\\_wp2004\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/mult_entr_programme/doc/map_wp2004_en.pdf)

<sup>6</sup> Az Európai Unió törekvések fényében, ahol kiemelt helyen szerepelnek az átadással kapcsolatos jogi és adóügyi vonatkozások, a tapasztalatok átadását segítő információs hálózatok kialakítása, talán nagyon leegyszerűsítettnek tűnhet kutatási elképzelésünk. Azonban nem hagyhatjuk figyelmen kívül a magyar vállalkozások sajátosságát, a generációváltással kapcsolatos tapasztalatatlanságot.

Hazánkban a fő kérdés még nem az, hogy hogyan segíthetjük a generációváltást, hanem az, hogy felhívjuk a vállalkozók figyelmét a generációváltás jelentőségére, segítsünk nekik a folyamat elindításában és meggyőzzük őket a generációváltás tervezésének szükségességéről. Ennek a folyamatnak az első lépése az utódkeresés, és az átadás tervezése.

<sup>7</sup> Gerald Watts – John Tucker (2001): Learning the Family Way: early learning experiences within multi-generational firms

<http://www.familybizz.net>

<sup>8</sup> Nancy Bowman – Upton (1991): Transferring management in the family – owned business

<http://www.sba.gov/library/pubs/eb-1.pdf>

<sup>9</sup> Toni Brunello (2005): Planning a long term generational changeover operation, Kézirat

<sup>10</sup> Barclays Bank PLC.(2002): A family affair – Today's family business

<http://www.familybizz.net>

<sup>11</sup> Pasi Malinen – Irma Vento – Vierikko (2002): Like father like son? Transfer of entrepreneurship in small family businesses in the Finnish context – some critical elements

[http://www.tukkk.fi/pki/julkaisut/konferenssit/malinen\\_vento\\_fbn2002.pdf](http://www.tukkk.fi/pki/julkaisut/konferenssit/malinen_vento_fbn2002.pdf)