

ISO 9000 FÓRUM Egyesület XXV.NM Konferencia
Generációváltás és tudásátadás
(forrás: internetről)*

UTÓDLÁSI TERV*

Az utódlási terv a családi cégek egyik legfontosabb eszköze a generációkon átívelő fennmaradásra. Pontosán meghatározza, hogy ki(k) és hogyan fogják átvenni a cég vezetését. Az utódlási terv számos cégnél konkrét pontokba szedi azt, hogy mikor minek kell történnie. Más cégeknél pedig ösztönösebben, kevésbé szabályozottan történik a stafétabot átadása.

Akárhogy is, a tudat, hogy van folytonosság és egy terv a jövőt illetően, rendszerint komoly biztonságérzetet ad az egész családnak, hogy fennmarad a cég.

Az utódlás

Az utódlási terv az utódlási folyamat része. Az utódlási folyamat tehát nem egy konkrét dolog vagy esemény, hanem egy több lépésből álló folyamat. Ne úgy képzeljük el tehát, hogy az öreg cégvezető visszavonul és az utolsó napon átadja utódjának a kulcsokat. Az utódlási folyamat ennél a legtöbb család életében sokkal korábban kezdődik és még tart jóval az előző generáció után.

Még olyan esetekben is, amikor egy váratlan esemény (pl. betegség, válás, halál) hirtelen indítja be a változást, az utódlási folyamatnak van egy felkészülési, egy átadási és egy átállási szakasza. Ahogy fent is utaltam rá, ez a folyamat nem zajlik mindig tervszerűen, viszont az alábbiakat alaposan átgondolva, az utódlási terv kellően alapos lesz.

Az alapos utódlási terv

Az utódlási tervet az átadó generáció készíti. Szerencsés esetben már az alapítóknak volt ilyen terve, amiből a következő generációk tapasztalatot nyerhetnek. Magyarországon a legtöbb családi vállalkozás/vállalat jelenleg az első generációváltáson megy keresztül, tehát első ízben szembesül a feladattal.

Az alapos, jól átgondolt utódlási terv konkrét elképzeléseket tartalmaz az alábbi hat pont vonatkozásában:

1. A cég jövőbeni irányítási szerkezete

Az átadó generáció feladata ezekkel a kérdésekkel kezdődik – van-e egyáltalán olyan családtag, aki alkalmas a cég átvételére? Esetleg több családtag közösen fogja majd irányítani a céget? Egyenlő hatalmú vezetők lesznek vagy egyikük kiemelkedik majd a többiek közül? Van-e kitűzött időpont és ütemterv az átadó generáció visszavonulására? Ez mennyiben tartható a lehetséges utód(ok) motivációját, képességeit és teljesítményét tekintve?

Elég nagy már ahhoz a cég, hogy külső igazgatósági tagokat hívjunk meg, esetleg változó társasági formánál felügyelőbizottságot állítsunk fel?

Kapcsolódó: Cégtulajdonos testvérek – egyenlő tulajdoni hányad, de meddig?

2. A cégtulajdon felosztása a cégirányítási szerkezetnek megfelelően

A fenti kérdésekkel nagyjából egyszerre szükséges azt is átgondolni, hogy az átadó generáció hogyan kívánja átörököteni a cégtulajdont. Vagyis, hogy mely utódok milyen hányadban részesülnek a cégtulajdonból. Az első két pont egyidejű tárgyalása azért szükséges, mert jövőbeni a cégirányítási szerkezetnek pontosan illeszkednie kell a jövőbeni tulajdonosi szerkezethez.

Ezen a ponton egyébként gyakran történik vita olyan alapelvekről, hogy mi alapján történik a tulajdon felosztása, eladó-e a cég, mely családtagok lehetnek tulajdonosok stb. Ilyenkor segít a családi alkotmány, amely pont az ilyen kaliberű kérdésekben ad általános iránymutatást és segíti a konkrét döntést az adott szituációban.

Kapcsolódó: Biztonságban a vagyon – családi alkotmány

3. Lehetséges vezetők képzése és fejlesztése

Ha megvannak a (1) lehetséges utódok, a cégirányítási szerkezet és az ezekhez illeszkedő (2) tulajdonosi szerkezet, azt kell következő lépésként meghatározni, hogy milyen fejlesztések és képzések szükségesek ahhoz, hogy a vezetők a jövőben megfelelően el tudják látni a feladataikat. Az utódlási terv elengedhetetlen része tehát egy vezetői képzési és fejlesztési terv. Ennek egyébként számos esetben már a felsőfokú, sőt középfokú taníttatása is a része, amiről a családi alkotmány is rendelkezhet.

4. A legalkalmasabb vezetők kiválasztási folyamata

Felsorakoztak a képzett és alkalmas vezetők a cég vezetésének átvételére. Vannak köztük családtagok, rokonok és nem családtagok is, különböző vezetői szintre vagy éppen ugyanarra a pozícióra pályázva. Hogyan válasszuk ki a legrátermettebb jelöltet? Gyakori vita szokott kialakulni akörül, hogy vérségi vagy érdemi alapon válasszunk utódot.

A kiválasztási rendszer minden család esetében más lesz, mindenesetre annak egyértelműnek és mindenki számára előre tisztázottnak kell lennie.

5. A hatalom elengedése

Ezzel a témával érdemes már jóval azelőtt elkezdni foglalkozni, mielőtt aktuálissá válik. A nepotizmus és a domináns patriarchák (apafigurák) mellett ugyanis a hatalomhoz való túlzott ragaszkodás a generációváltások legnagyobb buktatója. A hatalom elengedése komoly feladat, pláne férfiaknál, akik társadalmi potenciáljukat rendszerint szakmai-gazdasági potenciáljukkal azonosítják. A visszavonulás mások számára könnyebben megy és alig várják, hogy egy következő életszakaszban valami teljesen másban teljesítsék ki önmagukat.

6. Felkészülés váratlan eseményekre

A jövőt nem látja előre senki, de ami megtörténhet, ... nos megtörténhet. Mi van, ha váratlanul balesetet szenved vagy megbetegszik egy kulcsfontosságú családtag? Hogyan változik az utódlási terv, ha a fiatalok házassága felbomlik? Mi történik, ha a kijelölt utód mégsem válik be és le kell váltani? Ezek mind kellemetlen témák, de az utolsó pillanatban sokkal kellemetlenebb velük szembesülni.

Nagyobb családi cégeknél, ahol sokan vannak és összetett a családi szerkezet, ráadásul a vagyon is számottevő, külön válságterv készítését szoktam javasolni. Tapasztalatom szerint, bár elsőre kissé ijesztő a szó és a téma, meglepően komoly összetartást eredményez a családtagok között egy-egy ilyen beszélgetés.

Mikor kezdjük neki a tervezésnek?

Ha van szándék a cég családon belüli átadására, és elképzelés a lehetséges örökös(ök) tekintetében, a válaszom: minél előbb. Az utódlási tervet nem kell kőbe vésni, pláne a tervezés elején. Amint azonban a végéhez közeledik a tervezés, és közeledik a felkészülési-, majd az átadási időszak, szükséges konkretizálni, amit csak lehet.

Arra biztatnék mindenkit, hogy maradjanak életszerűek – tervezni hasznos, de túlszabályozni nem érdemes. Hagyjanak tehát kellő rugalmasságot a kiszámíthatatlan és megmagyarázhatatlan dolgok kezelésére.*

*Internetről gyűjtötte: Rózsa András