



RÁCZ
CONSULTING
www.raczconsulting.hu

VSKlub Szeminárium
2021. október 12.

Süllyesztő vagy Dinasztia?

Mi lesz a céggel az alapító visszavonulása után?

RácZ Erzsébet
RácZ Consulting 498 Kft

Miről lesz szó?

- Mikor foglalkozzunk azzal, mi lesz a céggel nélkülünk?
- Hogyan készítsük fel a céget?
- Hogyan készüljünk fel mi magunk a visszavonulásra?
- Eladjuk vagy megtartsuk a céget?
- A gyerekeket nem érdekli, most mi legyen?
- Külsős ügyvezető – bízhatok benne?

ÖTLETBŐL
VÁLLALKOZÁS

VÁLLALKOZÁSBÓL
VÁLLALAT

VÁLLALATBÓL
VAGYON

GENERÁCIÓKON ÁT



Rácz Erzsébet
közgazdász,
családi vállalkozások tanácsadója

Mikor foglalkozzunk azzal, mi lesz a céggel nélkülünk?

1. A vállalkozás tervezésekor
2. MOST

A stratégiai döntéseket befolyásolja a terv

Fontos: tudjuk mit miért döntünk, és a hosszútávú hatása mi lehet.

Például:

- Ingatlan vásárlása a cégben
- Személyes márka építése

Még nem késő lépni, ne halogassuk

- A „fejlett” világban a családi vállalkozások 2/3-a nem éli túl a „generációváltást”
- Az első generációváltást túlélő 30 % fele nem éli túl a második generációváltást
- Magyarországon nincs meg a tradíciója a váltásnak
- Nemvárt baj is történhet

A céged a családod vagyona

- A céged az életed, az életed „fő műve”
- A céged a befektetésed, a vagyoned
- A családod vagyona
- amiért sokat dolgoztál, sok áldozatot hoztatok

TE és a CSALÁDOD

- Nagy a valószínűsége, hogy a vállalkozásod a kiszállásod után nem éli túl az első 5 évet
- Ezzel a befektetésed elolvad – minden pénzed, amit visszaforgattál a cégbe, az áldozatok, a munka, elvész



Cél:

**A cégből, a vállalkozásból
magad és családod számára kihozni a
lehető legtöbbet**

Számítanak ránk

- Munkatársak
- Vevők
- Szállítók
- A társadalom

Alapérték

- A családi vállalkozás legnagyobb ereje az értékrend, amire épül
- Minden generáció a maga képére formálja, épít a korábbiakra
- A világ legrégebbi cégei Japánban vannak – 800 évnél idősebb

A cégekben
sokkal nagyobb
Érték rejtőzik,
mint az aktuális
Ára

— Értékek a cégedben —

100%-ban ismered az
értékeid?

Piaci helyzetünk – vevők, szállítók

- Piaci helyzetünk - %-os részesedés a piacunkból
- Sok kis vagy néhány nagyobb vevő
- Szállítói kizárólagos szerződés
- Szállítói kondíciók (pl. Szállítói finanszírozás elemei)
- Hosszútávú írásos megállapodás
- Éves megállapodás, de hosszú ideje folyamatos, megújuló
- Növekedési lehetőségek

Kihívások

- Fejlesztési „kell” témák
- Fejlesztendő lenne, ha
- Munkaerő – szakképzettség, életkor
- Növekedési korlátok

Mi lenne, ha?

Mi lenne a céggel, ha holnap láthatatlanná és hallhatatlanná válnánk?

*Az első, ami eszünkbe jut írjuk fel
és még ma készítsünk tervet a megoldására*

Kockázatok

MI MAGUNK vagyunk a legnagyobb üzleti kockázat,
ha nem vállalatszerű a működés

Legveszélyesebb szám:

1.

Vevői „kitettség”

Szállítói „kitettség”

Nem megfelelő, elöregedő munkatársi
állomány

Technológiai lemaradás



1. Lépés: A Vállalkozás átvilágítása

2. Lépés: Takarítsunk, “tessékeljük ki” a csontvázakat

Miért?

- Senki sem akar megvenni – átvenni egy nem tisztázott céget – vagy csak nagyon olcsón
- Te sem akarsz a gyerekeid terhelni a cég rendezetlen ügyeivel

Rendezés – Első benyomás ...

- Fizikai „látvány”
 - Rendezett telephely, iroda
- Virtuális „látvány”
 - Hivatalos nyilvánosan elérhető adatok
 - Cégyegyzék,
 - Beszámoló,
 - Kapcsolati háló
 - NAV adatbázisok
 - Egyéb nyilvánosan elérhető adatok
 - Cégről
 - Tulajdonosokról
 - Vezetőkről

Tulajdonosok és a cég 1.

- A tulajdonos(ok) által végzett feladatok részletesen
- Ennek „árazása”
- Általa használt eszközök, vagyontárgyak
- Költségelszámolások

Tulajdonosok és a cég 2.

- Saját tőke
- Felhalmozott eredménytartalék
- Egyéb tartalékok (értékelési, fejlesztési)
- Pótbefizetés
- Adózott eredmény
- Adóoptimalizálás
- Eldöntött, de még ki nem fizetett osztalék
- Tagi hitel

Szerződések, belső szabályok

- Tulajdoni viszonyok , társasági iratok és a valóság viszonya
- Szerződések : vevő, szállító, munkavállaló, finanszírozás
- Pererek, esetleges vitás ügyletek
- Jelzálog, kezességek, egyéb ügyletek, garanciák
- Pályázatok

Működési rendszer

- Belső szabályozottság
- Minősítési rendszer
- Szervezeti árba – munkaköri leírások
- Döntési mechanizmus
- Jogkörök, felelősségek
- Üzleti folyamatok
- Dokumentáltság módja, ”szintje”
- Dolgozói „kítetttség”
- Informatika helyzete
- Jelentési rendszer
 - Gyakorisága
 - Tartalma

Vagyonelemek

- Vegyük elő a főkönyvi kivonatot, és vegyük végig a tételeket számlaosztályonként
- ”Leltár” a vagyonelemokről
- Minősítsük
 - Hosszútávú tervek vele
 - Értéke
 - Hasznossága ma a vállalkozás szempontjából
- Döntés a nem használt vagyonelemokről
 - Értékesítés
 - Selejtezés

Hatékonyság

- Árbevétel szerkezete
- Költségszerkezet
- Munkabérek szerkezete, adózása
- Jövedelmezőség szintje

Átvilágítás hatása

- Pontos – objektív kép
- Rendszeresen tegyük meg
- A "Fontos" feladatokra rendszeresen allokáljunk időt (min. évente)



Milyen lehetőségek vannak?

- A családi tulajdonban marad
 - Családtag veszi át az operatív irányítás
 - Nem családtag veszi át az operatív irányítást
- Értékesítésre kerül a vállalkozás
 - Egyben
 - Elemei külön-külön
- Bonyolultabb helyzet: a tulajdonosi kör több családot érint - Társulás esetén eltérő szempontok, érdekek

Tipikus reakciók

- Sokat ér a cégem, fizessék meg
- Az én cégem nem ér semmit, nincs mit eladni
- Csak az én kapcsolatrendszeremmel jönnek a megrendelések
- A gyerekeim nem akarja átvenni, nem érdekli
- A dolgozók csak hozzám húiek
- Csinálom, amíg bírom, nem tudok mit tenni
- ...

Döntéshez szempontok

- Időtáv – 1 év? 5 év? 10 év? ...
- Cég helyzete, ”állapota”
- Saját magunk és családjunk élethelyzete
- További terveink, jövőképünk

Alternatívák kidolgozása 1

- Valódi alternatívák feltárása
- Egyes alternatívák értékelése, elemzése:
 - Megvalósítás feltételei
 - Teendők
 - Szükséges / lehetséges időtáv
 - Erőforrás igény
 - Kockázatok
 - Előnyök
 - Hátrányok
- Alternatívák „egymásra fektetése” pl. xls-ben
- Döntési pontok meghatározása (bizonyos pontokig lesznek átfedések az alternatívák között)

Alternatívák kidolgozása 2

- Család érzelmi hozzáállása
- Tulajdonos/alapító érzelmi hozzáállása
- Döntés a stratégiáról
- Megvalósítás cselekvési terve a teljes időtávra
 - Szakaszok meghatározása
 - Feladat
 - Határidő
 - Felelős
 - Feltétel
 - Várt eredmény
- Részletes cselekvési terv a következő 4-6 hónapra
- Később ez „csúszó tervezéssel”
- Megvalósítás

Hogyan szeretnénk élni?



Személyes és családi tervek

- Hogyan szeretnénk „utána” élni
 - Tevékenységünk – legyünk aktívak!
 - Feltételei? – előkészítése, „felépítése”
 - Jövedelemigénye
- Családi tervek
- Tevékenységek
 - Stratégiai tanácsadás
 - Mentorálás
 - Oktatás
 - Karitatív tevékenység
 - Új vállalkozás

Értékesítés

- Sok eladó cég kerül piacra
- Eladható cég – Mitől lesz vonzó a vevőnek?
- Piacot vagy kapacitást vesz?
- Ki lehet vevő?
 - Belföldi konkurencia
 - Kapcsolódó tevékenységű cég
 - Beszállító partner
 - EU-tag országból
 - EU-n kívüli országból

Tegyük vonzó felvásárlási célponttá

- A jelenlegi legfőbb érték alapján
- Új érték kiépítésével
- Határozzuk meg mi lesz a FŐ érték, ami miatt vonzó lesz a vevő számára
- Mekkora akarunk nőni?
- Eléréséhez szükséges:
 - Reális növekedési, üzleti stratégia
 - Reorganizáció
- Mi az "ára" a vonzóvá válásnak?

Marad családi tulajdonban

Új szerep: Tulajdonos

1. Nincs rá képzés – magunknak kell kialakítani
2. Fejben, gondolkodásban
 - Válasszuk szét a menedzseri és a tulajdonosi jövedelmet
 - Készítsük el vállalkozás stratégiáját
3. Család felkészítése

Család felkészítése

- Család felkészítése a tulajdonosi szerepre –
 - hosszú távú befektetés, amivel a tulajdonosnak is érdemes gondosan bánni
 - miben dönt,
 - hogyan számoltatja be a menedzsert
- Családi viszonyok – tulajdonosi szerep – menedzseri szerep
Pl. testvérek együttműködése, van aki dolgozik a cégben, van aki nem stb.
- Családon belüli konfliktusokat kezelni kell és lehet is

Családi Alkotmány

- Értékrend megfogalmazása
 - A családi értékek, célok jövőkép, vízió meghatározása
 - *Ez a későbbiekben a döntések, tettek iránytűje*
- Tanítsuk a gyerekeket mi magunk
- Foglaljuk írásba

Családi Tanács

- A fiatalabb korú gyerekeket is vonjuk be
- Tanítsuk a gyerekeket mi magunk
- Itt szülessenek a tulajdonosi döntések
- Itt vitassuk meg a menedzseri jelentéseket
- Foglaljuk írásba

Menedzser

- Családtag vagy külsős
- Operatív irányítás - tőle függ a vállalkozás eredményes működése
- Bizalmi pozíció - kiválasztás / kinevelés szerepe
- Érdekeltségi rendszere részben eltér a tulajdonosi érdekeltségtől
- Közös pont: a vállalkozás hosszútávú működése

Új operatív vezető

- **Családtag** – akár a szélesebb családból
- **Nem családtag**
- Ne a saját klónunkat keressük!
- Más tudás, más képesség – új szervezeti működés
- Kockázat - elfogadtatás, tekintély, hozzáértés
 - A cégben „nőtt fel”
 - Külsősként jön
- Akkor jelentsük be, amikor biztosak vagyunk az utódlásban
- Utána viszont álljunk ki mellette

Új vezető bevezetése

- Munkatársak felkészítése a változásra
- Munkatársak ellenállásának kezelése
- Munkatársi generációváltás szükséges-e

- Üzleti partnerek felé mutassuk be
 - Látogatások, rendezvények
- ”Történelmi pillanat” a kapcsolatok átadására
- Ha a partnernél is generációváltás van akkor is működik
- Régebbi, elült kapcsolatok felújítására

Átadás – átmenet

- Alapító még az operatív vezető – az új tervezett vezető tanul mellette
- **ÁTADÁS**
- Az új vezető a döntéshozó az átadó támogatja
- Ez nem néhány napos folyamat!

Tulajdonosi kontroll a bizalomhoz



Riportok



Beszámolók



Stratégia



Menedzsment
támogatás

Tulajdonosi és menedzseri érdekek összehangolása

- A bizalom egyik alapja
- Menedzser érdekeltségi rendszere illeszkedjen a tulajdonosi érdekeltséghez
 - Lehetőség résztulajdon szerzésre
 - Vagyon növekmény szerepeljen az érdekeltségében

Menedzseri tulajdonszerzés

- Tulajdonszerzés előnye – érdekeltsége nő
- Kockázata
 - Társ vagy beosztott ? – ki hogyan éli meg?
 - Vészforgatókönyv is kell
- Vásárlás ? – „Ajándék” ?
- Kössünk szindikátusi szerződést
 - Juttatások
 - Hatáskörök - pl. Fejlesztési , kiemelt HR döntések taggyűlés hatásköre
 - Beszámolási rendszer – havi beszámolók rendje
 - Visszavásárlási opciók – pl. 5 évig névértéken, utána vagyonnövekmény figyelembe vételével

Hogyan kezdjük el?

- Még ma vizsgáljuk meg magunkat /vállalkozásunkat:
 - Mit teszünk menedzserként és mit tulajdonosként
- Fogalmazzuk meg az értékeket, melyek vezérelnek
- Alapítsuk meg a családi tanácsot a jelenlegi és jövőbeni tulajdonosokkal
- Fogalmazzuk meg a családi alkotmányt

A Te felkészülésed

- Találd meg a saját új szereped a céghez kapcsolódóan - ha ez működőképes
 - Stratégiai tanácsadó
 - Fejlesztési tanácsadó
 - Kiemelt ügyfelek kezelése
- TILOS – operatíván közvetlenül beavatkozni
- Találj új elfoglaltságot magának

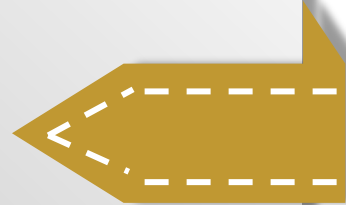
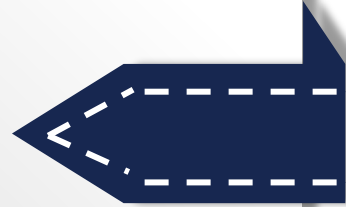
Válj le a cégéről, engedd el, felnőtt

"A folyamatos tanulás,
a fókuszált
megvalósítás visz a
sikerhez."

racz.erszebet@raczconsulting.hu

+36 20 9428 543

www.exitmenedzsment.hu



Rác Erzsébet