

# Mit tegyünk, és mit ne, ha szeretnénk átörökíteni cégünket

Dr. Nagy Gábor Dániel, DARTKE Egyesület

[ngd@dartke.eu](mailto:ngd@dartke.eu)

CSMKIK Innovációs és Ipari Klub 2015.11.30.

# Az előadás vázlata

- Kérdésfelvetés
- A magyar helyzet bemutatás
- A téma megközelítés a cégértékelés oldaláról
- A téma megközelítése a humán erőforrás oldalról
- Sikeres magyar példák
- Összegzés

# A családi üzlet átadása

- Gondolt-e már a családi vállalkozása tervszerű átadására?
- Vagy mint a legtöbb vállalkozó, azt egy a jövőben mindenképpen bekövetkező, természetes eseményként kezeli, és nem tervezi?
- Mindenképpen ajánlott az első verziót választani:
  - Adózási szempontok miatt
  - A cég működőképességének megőrzése miatt
  - A 90-es évek elején alapított vállalkozások most néznek szembe ezzel a problémával

# A magyar helyzet

- A GDP 70-90%-a családi vállalkozások által kerül megtermelésre
- A rendszerváltás környékén alapított családi cégeknél aktuális a generációváltás
- Megtervezett, több évnyi folyamat az üzlet átörökítése
- A legnehezebb a “kapcsolati tőke” átadása a következő generáció számára
- Nehézséget okoz továbbá a “vállalkozói értékrend” átörökítése

# A magyar KKV-k tervezési hajlandósága

- A KKV-k 85%-ánál nincs hosszabb távú, stratégiai tervezés – mindenben a vezető diktál
- A KKV-k 76%-a nem követi az értékesítés változásait
- A cég átörökítése hosszabb távú tervezést igényel
- A második generációra könnyebb, a harmadik generációra valamivel nehezebb átörökíteni a céget

# Jellemző problémák

- Fontos látni, hogy a kkv-szektor jellemzőjeként egy-egy vezető nagyon hosszú ideig irányítja a vállalkozást: a vállalkozások felénél egyáltalán nem volt igazgatóváltás az elmúlt tíz évben, és több mint 90 százalékuk esetében maximum két felsővezető irányította a céget az elmúlt évtizedben.
- Jellemző, hogy ahol ismert a potenciális utód neve, ott csaknem 85 százalékban a jelenlegi vezető közvetlen családtagjáról van szó, a cég tehát családi vállalkozásként menne tovább.

# Első fontos kérdés - Cégérték

- Ér-e valamit, és ha igen, mennyit a cégünk – nélkülünk?
- DCF elemzéssel cégértékelést kell végezni
- Meg kell fontolni, hogy a cég képes lenne-e teljesíteni az IPO (Initial public Offering) kritériumait?
- Az egyszemélyi vezetés hatásait pontosan fel kell mérni a cégre
- “Igazgatótanács”, menedzsment, és tulajdonosok elválasztása

# KKV cégértékelés 1.

- A cégértékelés alapja az ingatlanvagyon, nagy értékű ingóságok és a mérleg értékesítési oldala
- A legfontosabb mutatószám az EBITDA, ami nem megfelelően van számlolva a legtöbb magyar vállalkozásnál
- Javasolt a DCF, azaz a diszkontált cash flow módszere
  - Az adatokat normalizálni kell, az egyszeri tételeket kihagyni
  - Az üzleti tervet a múltbéli adatok alapján a jövőre is normalizálni kell
  - A nem piaci árazású bérleti díjakat korrigálni kell
  - A tulajdonosi egyéb költségeket helyes áron kell bevezetni a költségekbe



# KKV cégértékelés 2.

- A béren kívüli juttatásokat béresíteni kell, hogy pontosan szerepeljenek az üzleti tervben
- A készletértékelést pontos adatok alapján kell elvégezni
- A nem alaptevékenységet érintő költségeket korrigálni kell
- Ezáltal módosulhat az EBITDA
- Egy “prudens” képet nyerhetünk arról, mennyit is ér a cégünk
- Egy cég értéke a kapcsolathálózat nélkül negatívvá is válhat!





# Második fontos kérdés -humán erőforrás fejlesztése

- Kiszemelt utódunk alkalmas-e a feladatra:
- Személyiségteszt
- Szükséges kompetenciák megszerzése formális és nem formális oktatás által
- Vállalkozói készségek felmérése
- Utód elfogadottságának felmérése
- Döntési jogkör biztosítása
- Bevezetés az arbitrázs világába
- Kapcsolatháló átadása

# Sikeres magyar példák

- Bonafarm Csoport – Csányi Attila
- Szamos Marcipán
  - 10 főből 500 fős vállalkozást adott tovább a második generáció a harmadiknak
  - „Egy olyan családnál, ahol van egy végtelenül tehetséges második generáció, a harmadiknak brutálisan nehéz dolga van” – mondja Kelényi Kolos, a Szamos Marcipán termelési és kereskedelmi igazgatója
  - „A manufakturális termelés óriási menedzsmentigénnyel jár együtt,” mondja ezzel kapcsolatban Kelényi Kolos. „Óriási kihívást jelent a folyamatok szervezése és optimalizálása, nagyon nehezzé válnak az önköltség-kalkulációk és rendkívüli módon megnő a kontrolling szerepe. Ott vannak ezenkívül a készletezési és az esetleges likviditási problémák, amik különösen égetőek egy olyan iparágban, ahol az éves kibocsátás mintegy 65 százaléka az év utolsó három hónapjára esik,” teszi hozzá.

# Összegzés – mit tegyünk és mit ne tegyünk?

- Ne kerüljük el a tervezést – tervezzünk!
- Ha minden folyamatot kizárólag saját kézben tartunk, akkor borítékolható a bukás.
- Cégünket értékeljük pontosan, törekedjünk az átláthatóságra!
- Készítsünk tervet a humán erőforrás fejlesztésre a kiszemelt utód esetében
- Tervezzük meg és hajtsuk végre a kapcsolathálózat és az arbitrázslehetőségek átadását
- A kiszemelt utódot vonjuk be a döntéshozatalba, ne hagyjuk ki belőle!
- Törekedjünk cégünket úgy szervezni, hogy elváljon a tulajdonosi és menedzser szerep, gondolkodjunk igazgatótanács létrehozásán

- Köszönöm megtisztelő figyelmüket!