



# Könyvelőiroda - Generációváltás

*„Vége! Nem csinálom tovább ...”*

---

DR. SALLAI CSILLA

KAMARAI TAG KÖNYVVIZSGÁLÓ

[WWW.STALLUM.HU](http://WWW.STALLUM.HU)



„Alapítsunk egy  
könyvelőirodát ...”

„Remek ötlet ... holnap  
megyünk az ügyvédhez,  
holnap után már  
kezdhetünk ...”

---



„Már nem bírom tovább ... Mi legyen a közös könyvelő irodánkkal ...”

„De mi legyen a  
☺ felhalmozott vagyonnal  
☺ jogsítványokkal  
☺ ügyfelekkel  
☺ tapasztalatunkkal  
☺ céggel  
☺ dokumentumokkal  
☺ információkkal (pl. személyes adatok) ... ???

# A könyvelőiroda vezetése komplex kihívásokkal jár

---

>>> az idősödő korosztályok számára nehezebb

- Fizikai állapot / Szellemi fittség
- Elmélet és gyakorlat nagyon gyors változása
- Környezeti hatások kezelése (jogszabályok, technológia, szakmai elvárások, stb.)

Előbb-utóbb felmerül a generációváltás gondolata.

# A cég egész működése során

---

Vezetésben tudatos és hatékony stratégiai kell a jövőre:

- vezetés kulcsfontosságú kérdéssé nyilvánítja a jövőt
- rövid – közép – hosszú távú célok megfogalmazása az iroda működésére (vízió, erőforrások, fedezetek ... );
- többféle stratégia kidolgozása (Mi van, ha ...)
- jó alap lehet az ügyfelek változásainak a figyelemmel kísérése (pl. ügyfélkör fiatalodása)

# Könyvelőiroda működési formája

---

- „Magányos harcos” - pl. alkalmazott nélküli EV

- Családi vállalkozás - vezetésben családtagok vannak

- Szakemberek társulása - közös érdekek mentés (profit)

# ... ez jelentősen meghatározza a vállalkozásból való kiszállás lehetőségeit.

---

•Cég - exit -  
Végelszámolás,  
vagyonfelosztás  
, fennmaradó  
feladatok  
delegálása

Cég (üzletrész)  
eladása új  
tulajdonosi  
körnek

Ügyfélkör és  
kapcsolódó  
szerződés-  
állomány  
eladása más  
működő  
vállalkozásnak -  
ügyfelek  
beleegyezésév  
el!

Cég  
változatlanága  
mellett a  
tulajdonlásba,  
vezetésbe külső  
(utód) személy  
bevonás

# Generációváltás kihívásai - 1

- **Megfelelő utód kiválasztása,**
  - családtag / külső személy
  - megfelelő szakmai tudásszint,
  - ügyfélkörhöz kapcsolódó speciális tudás (pl. IFRS, civil),
  - vezetői képességek megléte, fokozása (pl. tréningek),
  - átlátja-e, hogy mire vállalkozik? (feladatok és a hozzá kapcsolódó felelősségek);
  - cégen belüli elfogadtatás.
- **Vállalkozás strukturális átalakítása (optimalizálás),**
  - fokozatos átadás / egy adott nappal történő változás
  - pl: régi tulajdonosi kör - új vezetés,
  - régi tulajdonos szerepének meghatározása a szervezetben, feladatokban,
  - belső folyamatok, struktúrák átnézése, új helyzethez való alakítása



# Generációváltás kihívásai - 2

- **Tudás továbbadása;**
  - céges dokumentációkba való teljes be biztosítása
  - gazdálkodás átlátásának biztosítása (pl. jövedelmezőség)
  - vezetői feladatok megismertetése,
  - szerződéses kötelek,
  - „titkos információk” átadása,
- **Várható változásoknak a kifelé/befelé való kommunikációja**
  - új vezetés személyes megismerésének lehetősége,
  - garanciák a szolgáltatás színvonalára (csak jobb lehet, mint eddig ...)
  - bizalom kiépítése az ügyfeleknél
  - szállítók, partnerek, kamarák, biztosító tájékoztatása.

# Generációváltás kihívásai - 3

A folyamat gyakran évekig tarthat ... sőt ...

---

Alapos **tervezést** igényel

A vállalkozás (szolgáltatás) folyamatos működését biztosítani kell közben.

**Folyamatok komplex kezelése:**

- Generációs szakadékok áthidalása,
- Eltérő értékrendek átlátása, kezelése,
- Nem egységes szakmai ismeretek összehangolása,
- Ezekhez kapcsolódó konfliktusok kezelése,
- Lehetnek ügyfélvesztések, amelyekre tartalékolni kell,
- Cégben lévő tartalékok mozgósítása új technológiákra (pl. beruházás, új szoftverek),
- Kifelé / befelé történő kommunikáció (ügyfél és cégen belüli bizalom megtartása).

# Generációváltás kihívásai - 4

A váltás időzítése is lényeges;

---

- ha lehetséges, érdemes az üzleti év végére időzíteni >>> a felelősségek egyértelműen meghatározhatóak legyenek.
- ha lehet, ajánlott párhuzamos működési időszak >>> ügyfelt érő sokk csökkentése miatt.
- ügyfelek felé időben kommunikálni >>> korábbi időszakhoz kapcsolódó felelősséget is tisztázni kell.

A könyvelőiroda átadásának sikeressége nagyban függ az előkészítés minőségétől és az érintettek közötti együttműködéstől.

# Generációváltás kihívásai - 5

A könyvelési anyagok átadása során **célszerű írásos formában:**

---

- Jogi keretek átvezetése (tulajdoni és/vagy képviseleti jog)
- Szerződés a régi és új személyek között - akkor is kellene, ha családon belül vagy nagy az egyetértés ...
- Ügyfelek meghatalmazásával/képviseletével kapcsolatos átvezetések ...
- Ütemterv az átadás tervezett menetére
- Üokumentálni az átadott információkat.

# Családi vállalkozásban ...

- Szocializáció - felkészítés a feladatra,
- Kooperáció - őszinteség,
- Vállalkozói tudat felébresztése - pl. „Ne rabold ki a céged ...”
- Vállalkozói kultúra felvétele - pl. nem csupán egy a cégből, hanem ...
- Informális kommunikáció - nem szabad elvenni a kedvét
- Felelősségérzet kialakítása - pl. az új technikák az új generációra bízni
- Segítő, támogató hozzáállás >>>.

A családtagok (régi vezetés) = informális tanácsadók >>> aktívan részt vehetnek a vállalkozás életében:

- Elősegítik az új ismeretek beépítését
- Hagyományos tudás megőrzését, átadását (családi tudásvagyton).

Mennyit ér egy  
könyvelő-iroda ?

Mennyiért adjuk  
át az irodát?

---

Értékelési módszerek – ismerjük meg,  
hogyan dönteni tudjunk a valós értékről

---

Ne keveredjen a privát és céges vagyon  
(Előzetesen szét kell választani!)

---

Ha családtagnak adjuk át – akkor se  
ingyen ...

---

A piaci kereslet – kínálat viszonyok csak  
szűk körben

---

Éljünk a Ptk. „diszpozitivitásával” (Minden  
megoldás működhet, ami nincs tiltva ...)

# Mennyit ér egy könyvelő-iroda ?

## Cash-flow alapú értékelés

- A cég jövőbeli szabad CF-it diszkontálják jelenértékre egy meghatározott diszkontrátával.
- Ehhez az kell, hogy a magán és céges gazdálkodás ne keveredjen ...

## Összehasonlító alapú értékelés

- A cég egyetlen pénzügyi vagy működési paramétereire építve értékel (pl. üzemi eredmény).
- Az összehasonlítás történhet historikus módon vagy más társaságok adataihoz viszonyítva

## Nettó eszköz alapú értékelés

- A cég elsődleges eszközeinek és forrásainak valós piaci értékük szerinti értékelés
- Jellemzően akkor alkalmazandó, ha az eszközök várható piaci értéke meghaladja az előző két módszer szerinti becsült értéktartományt.



„Emlékszel, amikor még ...”

„Milyen jó, hogy ilyen  
előrelátóak voltunk a közös  
céggel kapcsolatosan ...  
Ennyi nehézség után is  
barátok tudtunk maradni  
...”

---





# Köszönöm a figyelmet!

---

DR. SALLAI CSILLA

KAMARAI TAG KÖNYVVIZSGÁLÓ

[WWW.STALLUM.HU](http://WWW.STALLUM.HU)