

A NEMZEDÉKVÁLTÁSRA IDŐBEN FEL KELL KÉSZÜLNI

Interjú a magyarországi generációváltásról Polacsek Csabával, a PwC Magyarország üzleti tanácsadás üzletágának cégtársával

- **Az egész világon nagy problémát jelent a generációváltás. Felmérések szerint a családi cégek többsége nem tud sikeresen megbirkózni ezzel a feladattal. Van-e fejlődés az elmúlt évtizedben? A magyar helyzet mennyiben különbözik a többi volt szocialista országbeli helyzettől?**

Mindenhol komoly ez a probléma. Tapasztalatok alapján átlagosan minden harmadik cég elbukik a generációváltáskor. Nálunk nagyjából egy időben, 1988–1995 között indultak az első családi cégek, nincs minta és tudás az átadásra, átmenetre, nagyon hiányzik a kiesett 40-45 év. Ráadásul Magyarországon általában kisebbek a családi cégek, több a mikrovállalkozás, mint Nyugat-Európában, ami azzal is jár, hogy sokkal több feladat hárul az alapító tulajdonosra, sokkal nagyobb az egyéni tényező, ezért nincs kapacitás strukturált irányításra, így a sikeres átadás is sokkal esetlegesebb. Az Európai Unióban a foglalkoztatottak körülbelül 70 százaléka, a GDP 50-70 százaléka jut a családi vállalkozásokra. Magyarországon ez az arány 70 százalék a foglalkoztatottnál, de csak 50 százalék a GDP esetében. Ennek fő oka a privatizáció szerkezete: mi viszonylag hamar, tőzsdén keresztül, illetve készpénzért szakmai befektetőknek értékesítettünk. Ez azt jelentette, hogy aránylag magas a multinacionális, illetve egyéb külföldi érdekeltségű, akár külföldi családi tulajdonosi háttérű cégek súlya, és alacsonyabb a magyar családi kis- és középvállalkozások aránya, mint a kuponos privatizációval, lassabban induló Lengyelországban, Csehországban, ahol több idejük és lehetőségük volt a helyi befektetőknek tőkét gyűjteni.

- **A problémák egyik oka a céges és magánvagyon szétszálazása. Milyen stratégiát tart ehhez célravezetőnek?**

Kezdetben sok vállalkozónál összerosódik a magánvagyon és a céges vagyon, mindent befektet, illetve a cégen keresztül pörget adózási okok miatt. Egy idő után azonban ezt a két területet élesen



el kell választani, mert a magánvagyon osztható, és az öröklésnél gondot jelenthet, ha a cégnek túl sok tulajdonosa lesz. Már két testvér esetén is viták lehetnek a stratégiáról, szerepvállalásról stb.

- **Külön iparág alakult itthon is a „nextgen” kérdés megoldására, már évekkel ezelőtt. Mennyire tartja ezt sikeresnek? Érezhető-e a feszültség oldódása?**

Ez érzékeny terület, mert családi ügyek keverednek céges ügyekkel, és ebbe nem feltétlenül szeretnének külsőst bevonni. Az alapítónak mentálisan nehéz elengedni a céget, és ez is konfliktusokat szül családon belül. Az alapító tulajdonos szerepe sokszor a vevői és szállítói kapcsolatok biztosítása, a cégen belül és az üzleti partnereknél is nagy a tekintélye, és ez nem változatható meg egyik napról a másikra. Egy cég csak akkor adható át sikeresen, ha mindkét generáció részéről tudatos, fokozatos az átmenetre való felkészülés.

Ha ez nem kezdődik meg időben, akkor a második generáció már lehet, hogy egy másik terület irányába indult, a váltás idejére már 8–10–15 év tapasztalattal felépített egy másik karriert, egzisztenciát, vállalkozást, és nem tér vissza a családi vállalkozásba.

További gondokat jelent az átmenet szempontjából, hogy egyáltalán nem biztos, képes-e vagy akar-e az utód a céggel foglalkozni (például teljesen más az érdeklődési köre, habitusa). Az is problémát okoz, ha a cég egy kisebb településen van, de az új generáció nagyobb városban, Budapesten vagy külföldön akar élni, akár megszokásból – például az alapító középfokú végzettséggel egy kisebb városban él, a gyereke viszont már egyetemest végzett Budapesten, külföldi ösztöndíjat, esetleg külföldi munkalehetőséget kapott –, akár a saját gyerekei (az alapító unokái) taníttatása miatt.

Belső családi viták, elszámolási viták is lehetnek a mögött, ha az utódok nem akarnak vagy tudnak egyenlően, aktívan részt venni a cég irányításában, amit szintén nem akarnak külsős elött kitergetni.