

**Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei**

**A CSALÁDI GAZDASÁGOK JÖVŐJE A  
GENERÁCIÓVÁLTÁS SZEMPONTJÁBÓL KARCAG  
PÉLDÁJÁN KERESZTÜL**

Kovács Éva Katalin

Témavezető:

Prof. Dr. Pető Károly

Egyetemi tanár



**DEBRECENI EGYETEM**

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2021

# **1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA**

Témaválasztásom során a legfőbb motivációm saját ötödik generációs családi gazdaságunk sikeressége volt. Mivel testvéremmel „beleszülettünk a gazdálkodásba”, továbbá mindkettőnk számára fontos a család és a hagyományok tisztelete, ezért nem volt kérdés számunkra, hogy tovább vigyük-e a családi gazdaságunkat.

Korábbi kutatásaim során azonban azt tapasztaltam, hogy országosan, illetve a településemen sem minden gazdálkodó esetében megoldott az utódlás kérdése. A családi gazdaságok helyzetét vizsgálva arra a megállapításra jutottam, hogy fontos szerepet töltenek be a mezőgazdaságban. Azonban sok családi gazdaság működése nem fenntartható hosszú távon, mivel nem megoldott a generációváltás kérdésköre. Így még inkább kiéleződik az elöregedő társadalom problémája a mezőgazdaságban. A családi gazdaságok jövőjét tekintve elszomorító a helyzet, hiszen a tendencia azt mutatja, hogy egyre kevesebb fiatal mutat érdeklődést a mezőgazdasági tevékenység iránt. Hiába hirdettek meg programokat gazdálkodói réteg fiatalítása céljából, azok mégsem érték el a várt sikert. Egyedül a közepes méretű gazdaságok esetében figyelhető meg a gazdálkodók életkorának a javulása. A szakértők szerint nem feltétlenül a mezőgazdasági szakember kevés, hanem az érdektelenség nagy a mezőgazdaság iránt (Kovács, 2020b). Így a legnagyobb gondot az jelenti, ha egy több generáción keresztül folytatott gazdaságot nincs kinek tovább adni.

A családi gazdaságok 40%-ánál nem halogatható tovább a generációváltás kérdése (BUDAPEST LAB, 2017). BOGÁTH (2016) és NOSZKAY (2017) szerint ennek ellenére a hazai családi gazdaságok kétharmada figyelmen kívül hagyja az utódlás gondolatát. Úgy vélem ez leginkább azzal indokolható, hogy olyan kényes témáról van szó, amelyet még családon belül is csak ritkán hoznak fel. A kérdéskörrel való foglalkozás azonban elkerülhetetlen és tudatosan készülni kell rá, mivel ez az egyik legnehezebb feladat, amely egy gazdaság életében bekövetkezhet (BRACCI – VAGNONI, 2011). A generációváltás kérdése soha nem volt még ilyen aktuális a magyar családi gazdaságok számára, mint manapság. Ezt bizonyítja az is, hogy nincs már olyan mezőgazdasági konferencia, rendezvény vagy gazdafórum Magyarországon, amelyen ne kerülne szóba. Így ezen tényezők is indokolják a doktori értekezésem aktualitását.

A kutatás megkezdésekor abból az alapfeltevésekből indultam ki, hogy a családi gazdaságok hosszú távú fennmaradásának egyik kulcseleme a sikeres generációváltás.

## **A kutatás fontosabb célkitűzései**

A dolgozatom **fő célkitűzése** feltárni a gazdaságátadás során felmerülő problémákat, továbbá összefoglalni a sikeres lebonyolításhoz szükséges feltételeket, azaz tudományos megalapozottsággal megfejteni a sikeres generációváltás titkát. A kutatásomban a generációváltás folyamatának vizsgálatát a karcagi családi gazdaságokban végzem. A kutatás során arra kerestem a választ, hogy a karcagi családi gazdálkodók miként ítélik meg saját családi gazdaságuk jövőbeli kilátásait és erre a generációváltás milyen hatással van? Melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják az utódlást? Véleményük szerint mik lehetnek a legnagyobb akadályai a generációváltásnak? Mennyire nagy az utódokon a nyomás az átvételre? Az utódlást követően hogyan alakul az elődök szerepe? Végül pedig, mennyire lehet hatással a sikeres generációváltás a vidék népességmegtartó erejére?

A sikeres gazdaságátadás nagyon komoly tervezési folyamatot igényel, melyben fontos szerepet tölt be a család. A környezeti viszonyok egy életre meghatározzák az egyén magatartását és gondolkodásmódját, mivel itt tanulja meg az utód hogyan is viszonyuljon a világhoz (BABBIE, 2000). Ezáltal az átörökítés egyik alapvető lépése, hogy a gyermeket (korának megfelelően) fokozatosan vonják be a vállalkozás életébe és feladataiba, így „belenő” a vállalkozásba (BOGÁTH, 2016). A szakirodalom alapján elmondható, hogy számos olyan tényező van, amely befolyásolja a tudatos felkészülést. Ebből kifolyólag azt feltételeztem, hogy **a generációváltás megtervezettsége jelentős hatással van a gazdaság jövőjére (H1).**

A gazdaság átadását családon belül több tényező is akadályozhatja, ilyen lehet például az utód hiánya vagy ha az utód nem kompetens; az életkori inkompatibilitás (túl idős a szülő, túl fiatal a gyermeke); a nemi preferencia (lány gyermekek hátrányos kezelése); illetve, ha a gyermekek saját útjukat akarják járni (KÁSA ET AL., 2017; NOSZKAY, 2017; MOSOLYGÓ ET AL., 2018). Ezért **H2 hipotézisem** szerint **a generációváltás egyik legnagyobb akadály a megfelelő utód hiánya.**

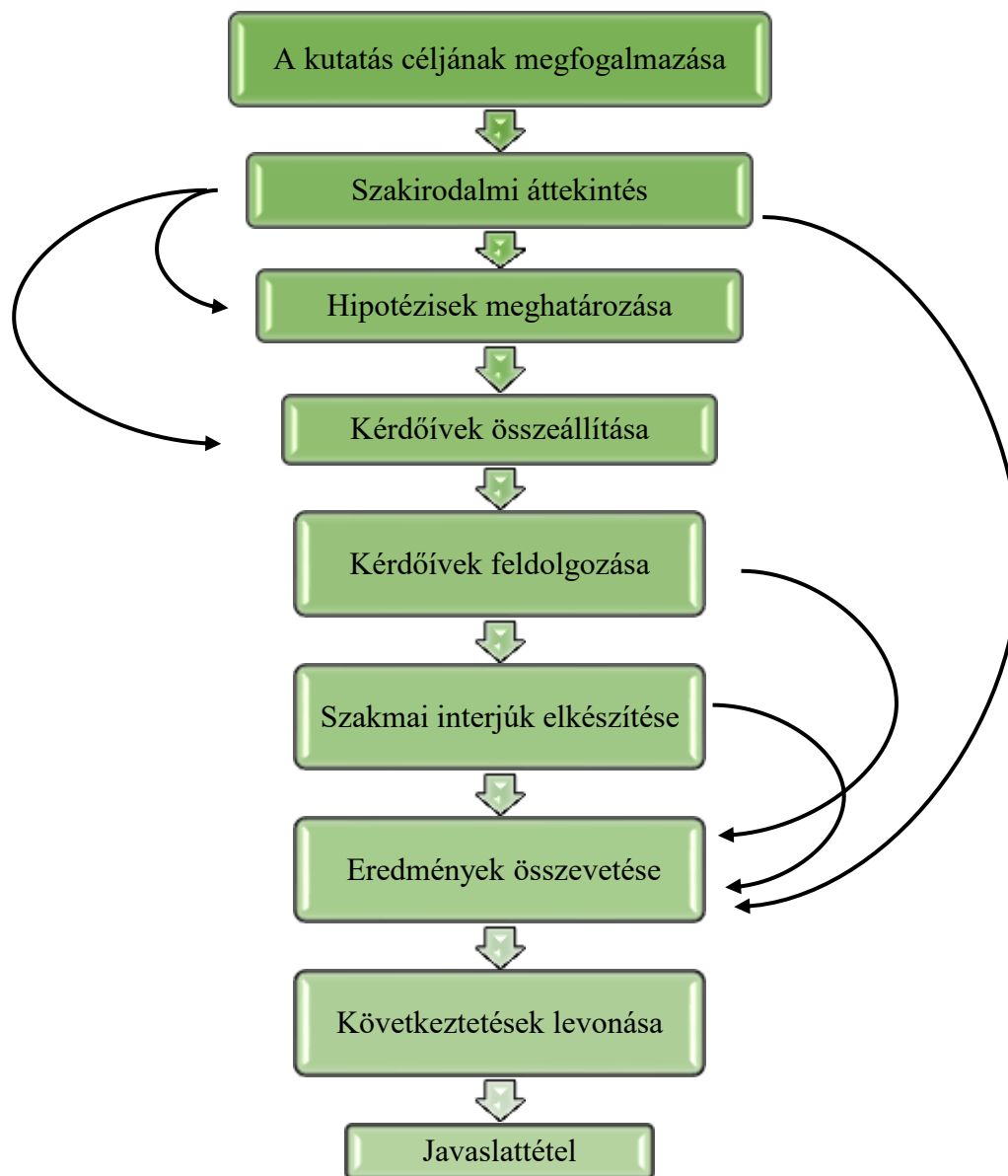
A családi gazdaság átvétele egyaránt jelenthet lehetőséget és terhet is az utódok számára. A gazdaság egy sokat ígérő karrier felépítését teszi lehetővé, azonban nem biztos, hogy a legvonzóbb karrierlehetőséget nyújtja azon családtagok számára, akik feltétlen

stabilitásra törekszenek (BOGÁTH, 2016). ROYER ET AL. (2008) kutatásai szerint azok az utódok nagyobb arányban tervezik a családi gazdaság átvételét, akiknél a szülők nagyobb gazdaságot birtokolnak. Ezért **H3a hipotézisemben** azt feltételeztem, miszerint **minél nagyobb a családi gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre**. A gazdaság átvétele akkor is vonzó lehet az utódok számára, ha a család tudásbázisa értékes, mérete jelentős (HUANG, 1999), vagy ha a gazdaság több generációs (WIKLUND ET AL., 2013). Úgy vélem, hogy ezek a feltevések a gyakorlatban is megállják a helyüket, ezért **H3b hipotézisem** szerint **minél több generációs a családi gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre**.

A családi gazdaságok legfőbb előnyét az jelenti, hogy optimális esetben akár generációkon át egy család kezében maradnak, ezáltal több tíz évnnyi tapasztalat és tudás összpontosulhat a vezetőben. Az elődök az utódlást követően is szimbolikus szereppel bírnak, így nagy hatással vannak a kultúrára, az értékekre és a teljesítményre. Az elődök széleskörű tapasztalattal rendelkeznek a gazdálkodást tekintve, azonban járatlanok az utódlás területén. Többük fejében megszületik a nyugdíjba vonulás gondolata, azonban a tényleges cselekvésig csak kevesen jutnak el (KOVÁCS, 2020a). Erre alapozva azt feltételeztem, hogy az **elődök szerepe az utódlást követően is jelentős marad (H4a)**. Ezt tovább nehezíti az elődök „stafétabothoz való ragaszkodása”, vagyis, hogy túlságosan ragaszkodnak a már felépített tulajdonhoz vagy a gazdasághoz (MOSOLYGÓ ET AL., 2018; NOSZKAY, 2017). Az idős generáció ragaszkodása a tulajdonhoz és az irányításához nagymértékben fékezi a fiatalabb generáció kockázatvállalási hajlandóságát és fejlesztési lehetőségeinek kihasználását (KOVÁCS, 2020a). Ezért azt feltételeztem **H4b hipotézisemben**, hogy **az elődök túlzott szerepvállalása hátráltathatja az utódokat a fejlődésben**.

A vidéki emberek életében meghatározó szerepet tölt be a család és a hagyomány. Ezáltal a családi gazdaság nem csupán tőkés vállalkozás, hanem életforma, ahol a családhoz, a függetlenséghez, az önálló döntéshez és a vidékhez való ragaszkodás a legerősebb. Ezáltal vidékfejlesztés szempontjából sem mellékes a családi gazdaságok támogatása, melyet a jelenlegi rendszer és az Európai Unió is ösztönöz. Hiszen mind a mezőgazdaság, mind pedig e gazdálkodási forma röghöz kötöttséget jelent a gazdálkodók számára. Ezáltal a családi gazdaság több generáción keresztül képes lehet a település népességmegtartó erejének

növelésére. Ehhez azonban kellő mértékű motiváció és elkötelezettség szükséges a fiatalok számára, hogy tovább ápolják a hagyományaikat (KOVÁCS ET AL., 2019). Ezért azt feltételeztem, hogy a **sikeres generációváltás hozzájárul a település népességmegtartó erejének növeléséhez (H5)**. A kutatási kérdéseim megválaszolásához önálló kutatásokat végeztem (1. ábra).



**1. ábra: Kutatási folyamat meghatározása**

*Forrás: Saját szerkesztés (2021)*

A kutatási tevékenységem és elemzéseim a következő területekre terjedtek ki:

1. **Rendszereztem és feldolgoztam** a téma hazai és nemzetközi szakirodalmát. **Ütköztettem az egyes kutatók által megfogalmazott** családi gazdaságok definícióit és **különbségeket tettem a családi vállalkozások és a családi gazdaságok között**. Majd ismertettem a családi gazdaságok jellemzőit is.

2. Vizsgáltam az utódlás folyamatát, fogalmi lehatárolását, fajtáit, szakaszait, illetve a folyamatos és az életciklus-alapú modelleket összehasonlítottam. Végül a család szerepét mutattam be a generációváltásában. Ezt követően **kitértem** a családi gazdaságok **utódlási nehézségeire és kezelésükre**, valamint feltártam, hogy milyen problémák merülhetnek fel a gazdaságátadás során, melyek a sikeres generációváltás feltételei, kihez fordulhatnak a fiatal gazdálkodók.
3. A szakirodalomra alapozva **kérdőívet állítottam össze**, melyet olyan karcagi családi gazdaságokkal töltettem ki, akiknél aktuális kérdés a generációváltás.
4. Az eredményekre alapozva **több sikeres családi gazdaságot felkerestem** és interjút készítettem az elődökkel és az utódokkal. A kérdőívek és az interjúk eredményeire alapozva **szakértőket kerestem fel** a témában, melynek során kifejtették véleményüket, így az értékelésem már összetettebb lett.
5. A kérdőívek és az interjúk eredményeit **összevettem és ütköztettem** a szakirodalmi felvetésekkel. A gazdálkodók véleménye alapján **összegeztem** a generációváltás során felmerülő problémákat és a sikeres gazdaságátadáshoz szükséges tényezőket. Ezek alapján pedig javaslatokat fogalmaztam meg a családi gazdaságok sikeres utódlása érdekében.

## **2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE**

Kutatásom során primer és szekunder kutatást is készítettem. Szekunder kutatásom során hazai és nemzetközi statisztikai adatbázisokat elemeztem. A szekunder adatfeltárás eredményeire alapozva primer kutatásom során alkalmazott kutatási módszereimnek a szakmai interjúk és kérdőívek elkészítését választottam.

### **2.1. A kérdőíves felmérés ismertetése**

Kérdőívemmel azokat a karcagi családi gazdálkodókat kerestem fel, akiknél esedékes vagy már lezajlott a generációváltás. A kérdőíveknél közvetlen adatgyűjtésre törekedtem, mivel az érintett elődöket és utódokat is szerettem volna megkérdezni. Úgy gondoltam több gazdálkodóhoz tudom így eljuttatni a kérdőívemet, mint elektronikus formában. Továbbá a személyes kitöltés során egyéb kérdések is felmerülhetnek. Az alapvető célkitűzésem az volt, hogy minden családi gazdaságot megkérdezek a településen és ezáltal valóban reprezentatív mintavételt tudok elvégezni. Igyekeztem arányosan megkérdezni elődöket, utódokat, olyan gazdálkodókat, akik már mindkét szerepet betöltötték és olyan gazdaságokat is, akiknél a generációváltás nem sikerült. Azonban voltak olyan gazdálkodók, akik sajnos többszöri megkeresés ellenére sem voltak hajlandóak interjút adni. A generációváltás kérdése érzékeny téma még a sikeres gazdaságokon belül is. Így nem könnyű megnyílniuk a gazdáknak, mikor még családon belül sem igazán beszélnek erről. Úgy gondolom, hogy azokban a családi gazdaságokban, ahol az utód ugyan mezőgazdasággal foglalkozik, de nem szeretné tovább vinni a saját gazdaságot, az előd kudarcként éli meg és társadalmi megítélése is negatív, így nem szívesen beszél erről. A jövőbeli terveim között szerepel, hogy mindenképpen folytatom az ezirányú kutatásaimat.

A primer kutatásom kivitelezése további akadályokba ütközött. A kijárási korlátozások, a karantén és a gazdálkodók COVID-19 koronavírusról való félelme (elsődlegesen az idősebb korosztály esetén) nagyban megnehezítette a kutatásom. A kialakult helyzetre való tekintettel kénytelen voltam felfüggeszteni a személyes megkeresésen alapuló kérdőívezést és interjúztatást is. Próbáltam telefonon elkészíteni az interjúkat, továbbá interneten kitöltetni a kérdőívet, azonban a vizsgált minta elérése nehézségekbe ütközött. Többszöri megkeresés dacára is összesen 36 gazdálkodó töltötte ki a kérdőívet. Mivel kutatásomban próbáltam reprezentativitásra törekedni, így ismét személyesen folytattam a kérdőívezést,

azonban a járványügyi helyzetre tekintettel ezt csak 2020 november végén tudtam újramezdeni. Így a vizsgálatomat csak szűk körben tudtam elvégezni. Azonban úgy gondolom mégis olyan eredményeket hozott, amiből megfelelő következtetéseket lehet levonni a vizsgált sokaságra vonatkozóan. A téma aktualitásából kifolyólag a későbbiekben szeretném ezt a kutatást tovább folytatni és kibővíteni, hogy az országos trendeket is érdemben feltudjam tárni.

A KSH adatbázisában nem találtam arra vonatkozóan adatot, hogy Karcagon hány családi gazdaság található pontosan. Ez azért is lehet hiszen eddig csak egy külön adózási formának számított, de az új törvényben már ez tisztázva lesz. Ebben a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara és a Karcagi Földhivatal volt a segítségemre. Adatbázisuk alapján Karcagon összesen 82 családi gazdaság található és átlagosan 3 fővel működnek. Tehát körülbelül 246 családi gazdálkodó lehet a településen. A személyiségi jogok védelme érdekében azonban a családi gazdálkodók névsorát nem adhatták ki. Így kénytelen voltam a névsort a Magyar Államkincstár adatbázisa alapján leszűrni a területalapú támogatások mentén. Ebben segítségemre volt a helyi Falugazdász és a családom. Kutatásomban végül 143 gazdálkodót sikerült elérnem. Fontos megjegyezni, hogy SAJTOS-MITEV (2007) szerint ugyan minden reprezentatív kutatás kvantitatív, de nem minden kvantitatív kutatás reprezentatív. A minta meghatározott változók mentén akkor tekinthető reprezentatívnak, ha a mintába bekerült elemek (válaszadók) száma megfelel az alapsokasággal. Így a mintám ugyan nem mondható reprezentatívnak, mégis tükrözheti a családi gazdaságok valós véleményét a generációváltásról a településen, hiszen Karcag város családi gazdálkodóinak közel 60%-át sikerült elérnem. Azonban országos szinten egyáltalán nem tekinthető reprezentatívnak. A modelletem EXCEL tábla segítségével készítettem el, elemzéséhez pedig nem paraméteres próbákat, keresztábra elemzést, Spearman és Pearson korrelációt végeztem.

A kérdőívet három fő kérdés csoportra osztottam, a saját gazdaságra vonatkozó kérdésekre, a családi gazdaságról szóló és a sikeres generációváltáshoz szükséges tényezőkről szóló kérdésekre és végül a gazdálkodóra vonatkozó kérdésekre tértem ki. Az első két kategória kitöltése kötelező volt mindenki számára, majd a gazdálkodók kiválaszthatták, hogy milyen szerepet töltenek be a gazdaságon belül. Itt a kérdőívem kettévált az elődre és az utódra vonatkozó kérdésekre. A saját gazdaságra vonatkozó kérdések között kitértem a gazdaság nagyságára, a munkaerőfelhasználásra, a területek

hasznosítására és a tenyésztett állatokra is. Végül pedig arra, hogy a gazdálkodó hogyan látja a családi gazdaságának a jövőjét. A következő részben a hipotéziseimhez kapcsolódóan fogalmaztam meg állításokat a családi gazdaságokról, valamint a generációváltáshoz szükséges tényezőkről általánosságban. Itt egy 5 fokú Likert skálán értékelhették a gazdák mennyire értenek egyet az adott állítással (1=egyáltalán nem ért egyet, 5=teljes mértékben egyetért). Ebben a részben a gazdálkodóknak lehetőséget adtam kifejtetni a véleményüket 2 kérdésben is, miszerint milyen egyéb tényezők szükségesek még a sikeres utódláshoz és mik azok a nehézségek, amelyek a generációváltás során felléphetnek. Meglepetésemre nagyon sok válasz érkezett, melyet fel is dolgoztam. Ezt követően a gazdaság vezetőjére vonatkozó kérdések következtek. Több olyan kérdés is szerepelt a kérdőívben, amelyek mindkét csoportnál azonosak voltak például a gazdálkodó neme, életkora, végzettsége, generációja, motivációi a gazdaság elkezdésére, gazdaságban eltöltött évek száma. Az elődökre vonatkozó részben ezután kifejezetten az utódlásra vonatkozó kérdéseket tettem fel (rendelkezik-e utóddal, kire bízna a vezetést, folytatni kívánja e gazdálkodást, mennyi idő szükséges a betanításhoz és az átadáshoz és mik a legnagyobb félelmei a generációváltással kapcsolatban. Az utódok részében specifikus kérdéseim közt szerepeltek, hogy kitől veszi át a gazdaságot, ki látja-e a vezetői feladatokat, hol tart a gazdaságátadás, mennyi időn belül tervezik az átvételt, vezetői felkészítése hol tart milyen arányban vehet részt a döntéshozatalban és mik a legnagyobb félelmei az átvétellel kapcsolatban. Az elődök és az utódok félelmeit a szakirodalomra támaszkodva fogalmaztam meg, melyeket ismét egy Likert skálán értékelhettek, hogy mennyire értenek ezekkel egyet.

A kérdőív összeállítása során célkitűzéseim közé tartozott a könnyen érthető (bizonyos esetekben eldöntendő) kérdések feltevése. A közvetlen adatgyűjtésnek köszönhetően azonban lehetőségem adódott kiegészíteni a válaszokat a gazdálkodók véleményével és megjegyzéseivel. A gazdálkodók válaszait a Microsoft Excel 2019 és az IBM SPSS 26 program segítségével dolgoztam fel. A kutatás során a skálák normalitásának tesztjéhez Kolmogorov-Szmirnov tesztet készítettem. A teszt során a nullhipotézist (vagyis, hogy a minta normális eloszlású az adott tényezőt tekintve) akkor fogadom el, ha a szignifikancia 0,05-nál nagyobb. Amennyiben a szignifikancia kevesebb, mint 0,05, a minta nem normális eloszlást mutat, ezért a nullhipotézist el kell vetnem (MALHOTRA, 2008). Szinte minden esetben nem normális eloszlású mintát kaptam. A kategorikus változók közti

kapcsolatok vizsgálatához elsősorban a Pearson-féle Khi-négyzet próbát készítettem. A próba során a nullhipotézis az, hogy a becült és a mért adatok megegyeznek, vagyis nem található összefüggés a két változó között. Ezt a próbát csakis abban az esetben alkalmazhatjuk, ha a két tulajdonság alapján kialakított tábla egyes celláiban az adatok gyakorisága minimum kettő, és a cellák maximum 20%-ában megengedett az ötnél kevesebb adat (SAJTOS – MITEV, 2007). Több csoport közötti különbséget kimutatásához, medián próbát végeztem, melynek során az összes nagyságrendi sorba rendezett adat mediánja került felhasználásra. Ha egyáltalán nincs különbség a csoportok között, akkor az egyes csoportokban lévő adatok körülbelül azonos módon oszlanak meg a közös medián alatt és felett egyaránt. Az arányok tesztelése pedig a fent bemutatott Khi-négyzet elemzésnél bemutatott módon történik. A vizsgálati tényező medián értékeit két egymástól függetlenül képzett csoportban a Mann-Whitney próba hasonlítja össze. Ehhez először az összes adatot sorba kell állítani nagyságuk szerint, majd az adatok helyére rangszámukat kell behelyettesíteni. Két, vagy több azonos adat esetén, azok átlagos rangszámát (Mean Rank, későbbiekben: MR). Ezt követően a rangszámokat az eredeti csoportokra kell szétbontani. Amennyiben mindkét csoportban alacsony és magas rangszámú megfigyelések találhatók, továbbá az átlagos rangszám is megközelítőleg azonos, akkor nincs különbség a két csoport mediánja között. Más esetben nagyobb lesz az átlagos rangszám az egyik csoportban, mint a másikban. Ezt követően ki kell számítanunk a rangok összegét mind a két mintára. Abban az esetben mutatható ki szignifikáns különbség a rangok összegei között, ha a csoportok között szintén szignifikáns a különbség (FIDY – MAKARA, 2005). Amennyiben kettőnél több csoportot vizsgáltam, a Mann Whitney próbát ki kellett terjeszteni Kruskal-Wallis elemzésre. Ennek segítségével megvizsgálható, hogy egy adott csoportosítás során a vizsgálati tényező mennyiségi alakulása különbözik e. A teszt során az a nullhipotézis, hogy a csoportokon belül megegyeznek a középvértékek, melyet  $p=0,05$  szignifikancia szint felett elfogadhatunk, ezalatt viszont el kell vetni. Ha a nullhipotézis elvetésre kerül az azt jelenti, hogy a csoportképző ismérvekre az adott vizsgálati tényező megítélésében szignifikáns eltérés található (LEARD STATISTICS, 2016). Ezt egy esetben alkalmaztam, azonban nem vezetett szignifikáns eredményre.

## 2.2. A szakmai interjúk bemutatása

A kérdőíves elemzést követően számos gondolat fogalmazódott meg bennem az utódlással kapcsolatban, melyek további vizsgálatokat igényeltek. Ezért fontosnak tartottam szakmai interjúk elkészítését is. Ez a módszer sokkal kötetlenebb, mint a kérdőív. Lehetővé teszi a vizsgált témákban való komolyabb elmélyülést. További előnye, hogy lehetőséget ad az azonnali visszacsatolásokra, reakciókra (Yin, 2009).

Összesen 16 db interjút készítettem 2020. októberében személyesen és telefonon. A beszélgetések egy előre elkészített interjúvázlat alapján történtek. Minden esetben kb. 1,5 órát vettek igénybe. A szakmai interjúk során igyekeztem több szempontból megközelíteni a témát, a családi gazdaságok és a szakértők szemszögéből is. Az interjúk során azt terveztem, hogy olyan családi gazdaságokat is felkeresek, akiknél valamilyen indokból nem sikerült az utódlás. Több olyan gazdaságot is sikerült elérnem, ahol az utód nem szeretné átvenni a családi gazdaságot, azonban egyik esetben sem szerettek volna nyilatkozni sem az elődök, sem pedig az utódok. Ebből is látszódik mennyire tabutémának minősül a generációváltás kérdése. Ebből kifolyólag csakis sikeres családi gazdaságokkal készítettem végül interjúkat. Fontosnak tartottam, hogy az elődökkel és az utódokkal külön beszéljek, hiszen így őszintén el tudták nekem mondani a véleményüket. Szerencsére több olyan gazdálkodóval tudtam beszélni, akik már mindkét szerepben voltak, így sokkal komplexebben látták át a témát.

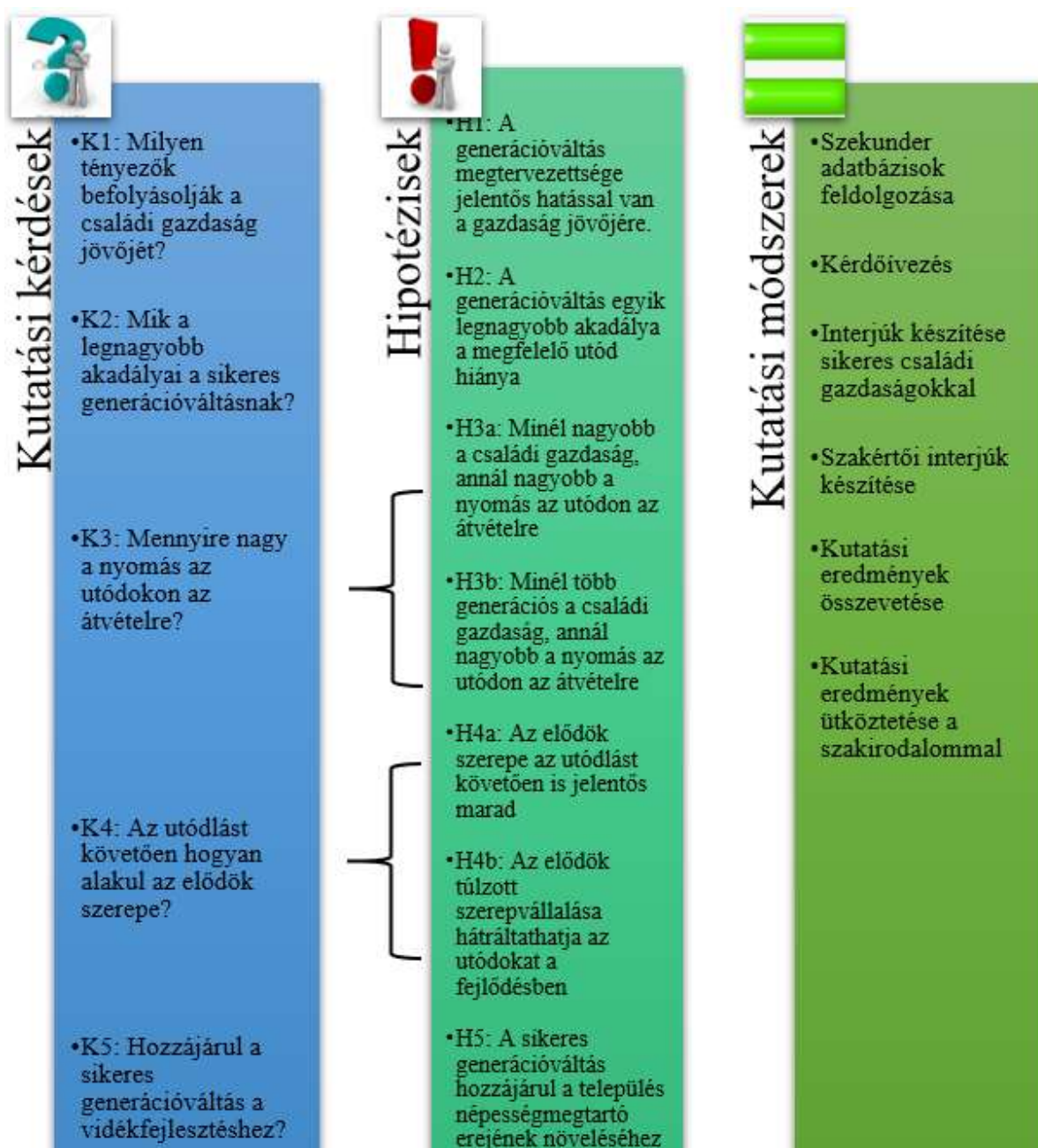
Első interjú alanyaim közé tartozott a Kun család: id. Kun József, gyermekei ifj. Kun József és Ternovánné Kun Erzsébet és házastársaik, akik szintén gazdálkodnak. Természetesen saját családommal is készítettem interjút, vagyis Édesapámmal id. Kovács Istvánnal, Édesanyámmal Kovács Istvánné Zabolai-Mikes Éva Katalinnal és testvéremmel Kovács István Lajossal. Elengedhetetlennek tartottam megkérdezni a véleményüket a témában, hiszen családi gazdaságunk már 5 generáció óta sikeresen működik és testvéremmel ezt a hagyományt mindketten folytatni szeretnénk. Végül pedig a Hubai családdal is készítettem interjút, köztük id. Hubai Imrével, gyermekeikkel ifj. Hubai Imre Csabával, Hubai Erikával és Hubai Margittal, valamint Imre lányával Hubai Boglárkával. Ugyan ők már kft formájában működnek, de mindenképpen fontosnak tartottam velük interjút készíteni, hiszen úgy gondolom nagyon jó példát mutatnak a többi gazdaság számára azzal, hogyan lehet egy családi gazdaságot sikeresen vezetni olyannyira, hogy abból akár

vállalat legyen. Tehát összesen a 13 interjú alanyom közül, mindössze 2 olyan gazdálkodó volt, akik csak az utód szerepét töltötték be, a többi gazda már túlelt egy generáció váltáson.

A komplexebb megközelítés érdekében 3 db szakmai interjút készítettem. Elsőként dr. Czimbalmos Róberttel a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) Karcagi Kutatóintézetéből (továbbiakban: Kutató Intézet), a generációváltás és a családi gazdaságok helyzetéről Karcagon, mivel jelenleg is a családi gazdaságok helyzetét vizsgálják Jász-Nagykun-Szolnok megyében és az Észak-alföldi régióban. Ezt követően Spisák Dezső Igazgatóhelyettes Urat kerestem fel a Szentannai Sámuel Mezőgazdasági Szakközépiskola és Gimnázium mezőgazdasági szakával kapcsolatos kérdéseimmel. Végül pedig dr. Weisz Miklóst kerestem fel, aki a Fiatal Gazdák Magyarországi Szövetségének társelnöke, valamint regisztrált szaktanácsadó, VM szakértő, és a Georgikon Kar volt adjunktusa. Vele a generációváltás helyzetéről országos viszonylatban és az Agrya működéséről beszélgettem. Az interjúk során hosszabb, nyitott kérdéseket tettem fel a gazdálkodók véleményei alapján kapott eredményekre alapozva.

### 3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A kutatásom célja az volt, hogy komplex módon vizsgáljam meg a generációváltás folyamatát a karcagi családi gazdaságokban, majd feltárjam a folyamat során fellépő nehézségeket és a sikeres lebonyolításhoz szükséges tényezőket. Ezért elsőként átfogó hazai és nemzetközi szakirodalmi kutatást végeztem a témában. Majd a szekunder kutatásokra alapozva az alábbi kutatási kérdéseket és hipotéziseket fogalmaztam meg. A 2. ábrán a kutatási módszereim is láthatók.



2. ábra: A kutatás célkitűzéseinek és módszereinek meghatározása

Forrás: Saját kutatás (2021)

Első kutatási kérdésemben arra kerestem a választ, hogy **milyen tényezők befolyásolják a családi gazdaság jövőjét**. Ezen belül érdekelt, hogy a **generációváltás folyamata mennyire befolyásolja azt, továbbá milyen tényezők szükségesek a sikeres gazdaságátadáshoz**. Ezekre a kérdésekre alapozva állítottam fel első hipotézisemet, mely szerint a **generációváltás megtervezettsége jelentős hatással van a gazdaság jövőjére**. A kérdőíves felmérés során több általam (a szakirodalom alapján) megállapított befolyásoló tényezőt is megvizsgáltam, hogy milyen hatással lehetnek a gazdaság jövőjére, melyeket részletesen kifejtettem az eredmények fejezetében.

A kérdőívre adott válaszok elemzése során arra jutottam, hogy a gazdaság jövőjét leginkább a gazdaságátadás gördülékenysége és a neveltetés befolyásolja. Akik fontosnak tartják a nevelést, azok gazdasága erőteljesen fejlődik és bővül. A gördülékenység szintén pozitívan befolyásolja a gazdaság jövőjét. Továbbá megfigyelhető, hogy a gördülékenység mértékét javította a szaktanácsadó igénybevétele. A gördülékenység és a neveltetés egymással is összefüggésben vannak. Az optimális helyzet, ha mindkét tényező pozitív tendenciát mutat. Ha a gazdálkodó nem tartja fontosnak a neveltetést, hiába gördülékeny az átadás, a gazdaság jövője stagnálni fog. Vagyis a gördülékeny gazdaságátadás még önmagában nem garantálja a biztos jövőt, ez a kettő együtt szükséges. A neveltetés közvetlen hatással van a gördülékenységre és közvetítő hatásként pedig a gazdaság fejlődését eredményezi.

A megtervezettség részét képezi az utód felkészítése és a gazdaság átadására való felkészülés is. A kérdőívek eredményei alapján megállapítható, hogy a betanításhoz szükséges idő ugyanannyi vagy több, mint az átadáshoz szükséges idő. Az elődök többsége szerint 5-10 év, vagy akár 10 évnél több időbe is telhet ez a két folyamat. Az interjúk során megkérdezett gazdaságokban tényleges gazdaságátadás még egyik esetben sem igazán ment végbe, ezért pontos választ nem tudtak adni a gazdálkodók. Abban mindegyikük egyetértett, hogy a gazdaság átadása és a betanítás is egy hosszútávú folyamat. Az elődök szerint minimum 10 év szükséges az átadáshoz és a betanításhoz együttesen. Az összes utód teljesen tudatosan választotta a gazdaság átvételét és a hozzá szükséges képzésekre is saját döntés alapján jelentkezett. Belátták, hogy a sikeres gazdaság működtetéséhez és átvételéhez nélkülözhetetlen a megfelelő szaktudás megszerzése. Az AGRYA szerint a megtervezettség kérdése egy örök probléma, amely országosan érinti a gazdálkodókat. Azt

látják, hogy ahol nincs előkészítve megfelelően nagyon sokszor kényszerhelyzetek alakulnak ki. Negatív példából rengeteget látnak. Országosan jellemző a gazdaságokban, hogy egyedül az előd kezében összpontosul minden irányítás. Azonban, ha váratlanul az előd kiesik, a gazdaság működése veszélybe kerül. Ezért is elengedhetetlen, hogy időben be legyen vonva a fiatalabb generáció a teljes gazdaság működésébe, ne csak a részmunkákba. Az ilyen vészhelyzetek miatt is fontos, hogy az utódok rálátást kapjanak a teljes gazdaságra.

Az interjú alanyaim az együttműködést családon belül minden esetben gördülékenynek ítélték. Ebből kifolyólag úgy gondolják a gazdaságátadással sem lesz probléma. A kérdőívben a gördülékenységre adott válaszok szintén ezt a tendenciát mutatják. A legtöbb gazdaságban gördülékenynek ítélik meg a gazdaságátadást. Azoknál a gazdaságoknál pedig, akiknél gond volt a generációváltással, ott leginkább az előd túlzott ragaszkodásából, a nem megfelelő neveltetésből és az utód alkalmatlanságából származott a probléma. Mindezek után összességében megállapítható, hogy az utódok betanítása és a gazdaságátadása egy hosszú távú folyamat, melynek megtervezettség nagymértékben befolyásolja a generációváltás sikerességét. A megfelelő neveltetés jelentősen hozzájárul a gazdaságátadás gördülékenységéhez. Ezt a zökkenőmentes utódlást a szaktanácsadók igénybevétele is elősegíti. A gördülékeny gazdaságátadás pedig nagymértékben befolyásolja a gazdaság jövőképét. Mindezek alapján **első hipotézisem, miszerint a generációváltás mikéntje jelentős hatással van a gazdaság jövőjére, beigazolódott.**

#### ***Első kutatási kérdéshez tartozó javaslataim:***

Az utódok összességében elégedettek azzal ahogyan szüleik hozzáálltak a neveltetésükhöz. Úgy gondolják azt nagyon jól csinálták, hogy már fiatalon bevonták őket a gazdálkodásba. Ezért úgy vélem a betanítást már kisgyermek korban el kell kezdeni, fokozatosan be kell vezetni az utódokat a gazdaság komplex működésébe. Az utódok véleményére alapozva, úgy gondolom érdemes lehet a fiataloknak kicsit szabadabb kezet adni, hogy többet tanulhassanak a saját kárukon, akár egy kisebb földterületet átengedve teljesen az utódnak. Ez alatt azt értem, hogy a családi gazdaság saját erőforrásait felhasználva tennék ezt alapvetően az utódok, csak az elődöknek kellene szabadabb kezet adnia magában a döntésekben és a munkafolyamatok elvégzésében.

A középiskola vagy az egyetem után pár évvel pedig hasznos lenne bevonni az utódokat a vezetésbe is és lassanként teljesen átadni a gazdaságot, hamarabbra téve ezzel a generációváltást.

Az elődöknek fontos lenne figyelembe vennie, hogy a fiatalabb generáció korszerűbb technológiákat is szeretne bevezetni, így a gépesítés és az innováció elkerülhetetlen. Motiváló lehet egy fix fizetést kialakítani az utódok számára, melynek mértékét a gazdaság nyereségességéhez kötnék, hiszen ez nem minden gazdaságban kivitelezhető. Mivel a generációváltás megfelelő előkészítése a legtöbb gazdaság esetén hiányos, ezért úgy gondolom, hogy a gazdálkodók számára összeállított rövid és lényegre törő segédletek sokat segíthetnének. Ezekben minden olyan választ megtalálnának kérdéseikre, amelyek a generációváltás során felmerülhetnek. Tartalmazná továbbá azok elérhetőségét összegyűjtve, akikhez fordulhatnak a különböző problémájukkal.

Úgy gondolom mindenképpen érdemes lenne olyan gazdafórumok tartása, ahol kifejezetten csak a generációváltásról esik szó. Ezekben a fórumokon be lehetne mutatni a jó és a rossz példákat is a generációváltó gazdaságokról. Továbbá amennyiben van rá érdeklődő hasznos lehet olyan továbbképzések tartása, ahol az utódlás során felmerülő problémák kezelésére készítene fel. Magyarországon az egyetemeken akár külön tárgyként lehetne oktatni a gazdaságátadás menedzsmentjét.

Érdemes lehet kidolgozni egy gazdaságátadási tervezetet, amelyben általánosan megvannak fogalmazva a generációváltás lépései akár évekre lebontva. Ezt egyfajta útmutatóként célravezető volna eljuttatni a gazdálkodók számára. Hasznos lenne egy olyan mentor hálózat kialakítása, amelynek keretében szaktanácsadót vehetnek igénybe a gazdák a generációváltáshoz, esetlegesen ehhez támogatás is párosulhatna. Ide kapcsolódóan létre lehetne hozni egy online fórumot, ahol egy szaktanácsadó megválaszolná a generációváltással kapcsolatos kérdéseiket. Javaslatomat felvetttem a szakértőknek a következtetésem levonását követően, és mindannyian úgy gondolták, hogy helytállóak és kivitelezhetőek lennének.

A második kutatási kérdésem arra vonatkozott, hogy a **gazdálkodók szerint mik lehetnek a legnagyobb akadályai a generációváltásnak**. H2 hipotézisemben azt feltételeztem, hogy a **generációváltás egyik legnagyobb akadály a megfelelő utód**

**hiánya.** Fontosnak tartottam az elődök és az utódok oldaláról is megközelíteni a témát. Megfigyelhető, hogy azon gazdálkodók, akik rendelkeznek családon belül utóddal pozitívan látják a gazdaság jövőjét is. Azok, akik nem rendelkeznek utóddal gazdaságukra inkább a stagnálás vagy a gazdaság felszámolása a jellemző. Tehát a pozitív jövőkép csak a családon belüli utóddal rendelkező elődökre jellemző, így valóban fontos tényező a generációváltás sikerességében az utód.

A szakértők szempontja szerint viszont 2 fő akadály lehet a generációváltásnak: az átadó és az átvevő! Továbbá az utódlás sok esetben adminisztratív gondokba ütközik, melyet az eredmények részben részletesen kifejtettem. Tehát szakértői oldalról megközelítve nem feltétlenül csak a potenciális utód hiánya lehet a gond a generációváltásban, mint ahogyan azt az interjúk során is többen említették ez egy nagyon komplex probléma kör. Ezáltal **H2 hipotézisemet részben tudom csak alátámasztani.**

#### ***Második kutatási kérdéshez tartozó javaslataim:***

Mivel a gyakorlatban az tapasztalható, hogy szakirányú és felsőfokú végzettségű utódok meglete ellenére a családi gazdaságokban mégis gondot okozhat a gazdaság átadása. Ezért úgy gondolom fontos lenne az utódokat motiválni:

1. A korábban az első kutatási kérdésnél felsorolt javaslatokkal,
2. Az egyetemek részéről rugalmas levelező képzésekkel,
3. Nagyobb arányú bevonással a döntéshozatalba az elődök részéről,
4. Egy pénzügyi csomag kialakításával a fiatal gazdálkodók számára az állam részéről. Hasonlóan a területalapú támogatásokhoz ez is normatív vissza nem térítendő támogatás lehetne, amit a fiatal utódok megélhetésük biztosítására és a saját (magán jellegű) költségeik fedezésére használhatnának fel fizetésként.

A harmadik kutatási kérdésemben arra kerestem a választ, hogy  **mennyire nagy az utódokon a nyomás a családi gazdaságuk átvételére.** Ehhez kapcsolódóan két hipotézist fogalmaztam meg, miszerint **(H3a) minél nagyobb a gazdaság annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre, valamint (H3b) minél több generációs a családi gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.**

A két hipotézist vizsgálva nem látható túl nagy különbség az elődök és utódok válaszai között. Válaszadóim többsége számára egyáltalán nem volt nagy teher a

gazdaságuk átvétele, hiszen egyértelmű volt számukra, hogy a családi gazdaságukban szeretnének dolgozni. Ez azért is lehet, mivel szinte minden esetben saját döntésük volt a pályaválasztás és a szülők egyik esetben sem erőltették azt. Nagyrészt egyetértettek azzal, hogy minél több generációs a gazdaság annál nagyobb nyomást jelent az utód számára. Viszont inkább az utódok gondolják nyomásnak, mint az elődök. Meglepő módon a 2. generáción nagyobb a nyomás. A 3.-4. generáció inkább természetesnek gondolja, hogy tovább viszi családi gazdaságukat. A gazdálkodókkal és a szakértőkkel készített interjúk sem erősítették meg ezeket a feltételezéseket. Ebből kifolyólag **H3a hipotézisem nem került alátámasztásra**, mivel nincs összefüggés a gazdaság mérete és a nyomás nagysága között az utódokon. **H3b hipotézisemet pedig csak részben tudtam alá támasztani**, mivel a kérdőívben ugyan több esetben nyomásnak gondolták, de az utódok generációját és véleményét megvizsgálva mégsem tűnik igazán tehernek a gazdaság átvétele.

### ***Harmadik kutatási kérdéshez tartozó javaslataim:***

Mivel összességében pozitív véleménnyel voltak az utódok arról, hogy átvegyék a gazdaságot elődeiktől és nem igazán érezték azt nyomásnak, ezért leginkább úgy gondolom róluk kellene példát vennie a többi gazdaságnak. Azt javasolnám azoknak a gazdaságoknak, akiknél az utód nyomás alatt van, hogy az elődök ne erőltessék az átvételt. Próbálják meg ehelyett inkább megszerettetni a mezőgazdaságot és megfelelő kommunikációval együttműködni az utóddal. Fontos lenne a gazdálkodás pozitív oldalának a **megismertetése** az utódokkal. A kulcsszó itt is a rákészülés és a probléma felismerése. Ha tudják, hogy ez mindenképpen be fog következni, akkor tudatosan fel kell készülni rá!

Negyedik kutatási kérdésem arra vonatkozott, hogy **az utódlást követően hogyan alakul az elődök szerepe**. H4a hipotézisemben azt feltételeztem, hogy az **elődök szerepe az utódlást követően is jelentős marad**.

Az esetek többségében az előd egyedül vagy közösen utódjával látja el a gazdaság vezetését. Az utódok 85%-a részt vehet a döntésekben, azonban átlagos részvételi arányuk nem túl nagy. Megfigyelhető, hogy minél idősebbek az utódok annál inkább nő a részvétel aránya a döntésekben. Azonban több olyan eset is előfordult, hogy az utód idős kora ellenére (50 év felett) sem vehetett részt a döntésekben egyáltalán. Az elődökre általánosságban jellemző, hogy életkortól függetlenül szinte senki sem szeretné úgy átadni gazdaságát, hogy

ő maga ne folytatná aktívan. A Kutató Intézet szerint a legtöbben 60-65 évesen sem érzik úgy, hogy ők még szeretnék kiszállni. Ezt a kérdőívekben adott válaszok és az interjúk is alátámasztják, hiszen a 80 év feletti gazdálkodók is szeretnék folytatni a gazdálkodást. Mindezek alapján jól látható, hogy **az elődök szerepe az utódlást követően is jelentős marad. Tehát H4a hipotézisemet alátámasztottam.**

H4b hipotézis szerint **az elődök túlzott szerepvállalása hátráltathatja az utódokat a fejlődésben.** Összességében megállapítható, hogy az utódok 37,9% -a szerint nem valósíthatja meg terveit, a túlzott ragaszkodás miatt. A 32,2% úgy véli, elődje nem bíz benne eléggé, hogy átadja a gazdaságot teljesen. Megfigyelhető azonban, hogy minél inkább előrehaladott a gazdaságátadás szakasza, annál nagyobb az önállóság is az utód számára. A hátráltatástól való félelmek akkor a legerősebbek, ha a két generáció párhuzamosan vezeti a gazdaságot. Ezenfelül az utódok inkább attól félnek, hogy nem valósíthatják meg terveiket. Míg abban az esetben, ha az elődök társvezetővel látják el a vezetői feladatokat inkább attól tartanak az utódok, hogy soha nem fogják teljes egészében megkapni a gazdaság vezetését.

Az interjúkban azonban az utódok szerint már gyermekkoruk óta bevonták őket fizikailag és szellemileg is a munkába, valamint az elődök folyamatosan kikérték a véleményüket. Azonban ezt nem mindig hallgatták meg. Az utódok úgy gondolják, hogy az átadást követően is csak beleszólásuk lesz, saját döntésük nem biztos. Ez jelenleg még nem okoz gondot. De szeretnék kicsit önállóbbá válni. Azt látni tehát, hogy az elődök valóban fontos szerepet játszanak a gazdaságok életében (még a generációváltást követően is). A legtöbb esetben ez az utódokat egyáltalán nem zavarja, mivel szükségük van az elődök szakmai tapasztalatára, így inkább segítségnek vélik, mintsem hátráltatásnak egy-két kivétellel.

Szakértőim szerint sokszor országosan felmerülő probléma a gazdaságokban, hogy az átvevők tetterre készen várják a generációváltást, míg az átadók nehezen engedik el az irányítást. Nagyon sok esetben túlzottan ragaszkodnak a gazdasághoz. Mindezek alapján megállapítható, hogy az elődök túlzott ragaszkodása tényleges jelenség a gazdaságokban. Azonban az interjú alanyaim válaszainak többsége alapján ez nem feltétlenül jelent gondot, ha az előd megtudja tartani a mértéket a döntésekbe való beleszólásba. Azonban, ha ezt túlzásba viszi az előd valóban hátráltathatja az utódokat terveik megvalósításában. Ami legrosszabb esetben oda vezethet, hogy az utódoknak elmegy e kedve a családi gazdaságtól

és ott hagyják azt. Ezzel megpecsételve a gazdaság sorsát. Tehát mindezek alapján **H4b hipotéziseimet részben sikerült igazolnom.**

*Negyedik kutatási kérdéshez tartozó javaslataim:*

Úgy gondolom, hogy mindenképpen annak a felismertetésével kell kezdeni, hogy az elődöknek át kell adni a vezetést előbb vagy utóbb. Ehhez jó példák összegyűjtésére lenne szükség, amelyekből az elődök és az utódok is ihletet meríthetnének. A korábban már felvetett kiadványok és a példamutatás szintén segíthetne. Szakértői véleményekre alapozva egy pár évet előbb közösen kellene dolgozniuk együtt a generációknak és ha eljött az ideje fontos, hogy az elődök képesek legyenek a háttérbe vonulni. Viszont amíg ezt nem érzik esedékesnek szükséges az utódok kitartása és türelme. Addig is hasznos lenne az utódok számára, ha kapnának egy kisebb földterületet, ahol tudnának gyakorolni és kipróbálhatnák magukat egyedül is. Az elődök nyugodt visszavonulásához pedig egy olyan életszínvonalat kellene biztosítaniuk az utódoknak, amit életük során megszoktak. Ehhez egy nyugdíjszerű összeg havonta vagy évente alkalmas lenne az utódok részéről. Esetleges megoldás lehet az előd kivásárlása vagy földjeinek bérbe vétele.

Utolsó kutatási kérdésemben azt vizsgáltam, hogy **mennyire lehet hatással a sikeres generációváltás a vidék népességmegtartó erejére.** H5 hipotézisemben azt feltételeztem, hogy a **sikeres generációváltás hozzájárul a település népességmegtartó erejének növeléséhez.**

A többség szerint ténylegesen helyben marad az utód, ha biztos megélhetést lát a gazdálkodásban. Ami számomra nagyon pozitív, hogy főként az utódok gondolták így nagymértékben. Tehát ez azt jelenti, hogy amíg jól megélnék a családi gazdaságukból bátrabban alapítanak családot is és nem fogják elhagyni szülőföldjüket. Az utódok motivációit megvizsgálva azonban arra a megállapításra jutottam, hogy attól függetlenül, hogy nem találnak más munkalehetőséget a mezőgazdaságon kívül, még nem garancia, hogy helyben fognak maradni. Meglepő módon azonban, akik nem csak a mezőgazdasághoz értenek, úgy gondolják, hogy a családi gazdaság a településhez köti őket. Szakértőim egyhangúan úgy vélik, hogy nagyon fontos szerepet tölt be a vidékfejlesztésben és azon belül is a település népességmegtartó erejének növelésében a sikeres generációváltás. Véleményük szerint, ha az utód megtalálja a számításait a településen, akkor nincs indoka

elköltözni onnan. Ezért összességében **5. hipotézisem megerősítést nyert**, miszerint **a sikeres generációváltás hozzájárul a település népességmegtartó erejének növeléséhez.**

**Ötödik kutatási kérdéshez tartozó javaslataim:**

Megállapíthatjuk, hogy amennyiben a gazdaság működése és a generációváltás zökkenőmentes akkor nagymértékben csökkenhet az elvándorlás, ezért a gazdálkodóknak mindenképpen erre a gördülékenységre kell törekedniük. Amihez úgy vélem a korábban összegyűjtött javaslataim nagy segítséget nyújtanak.

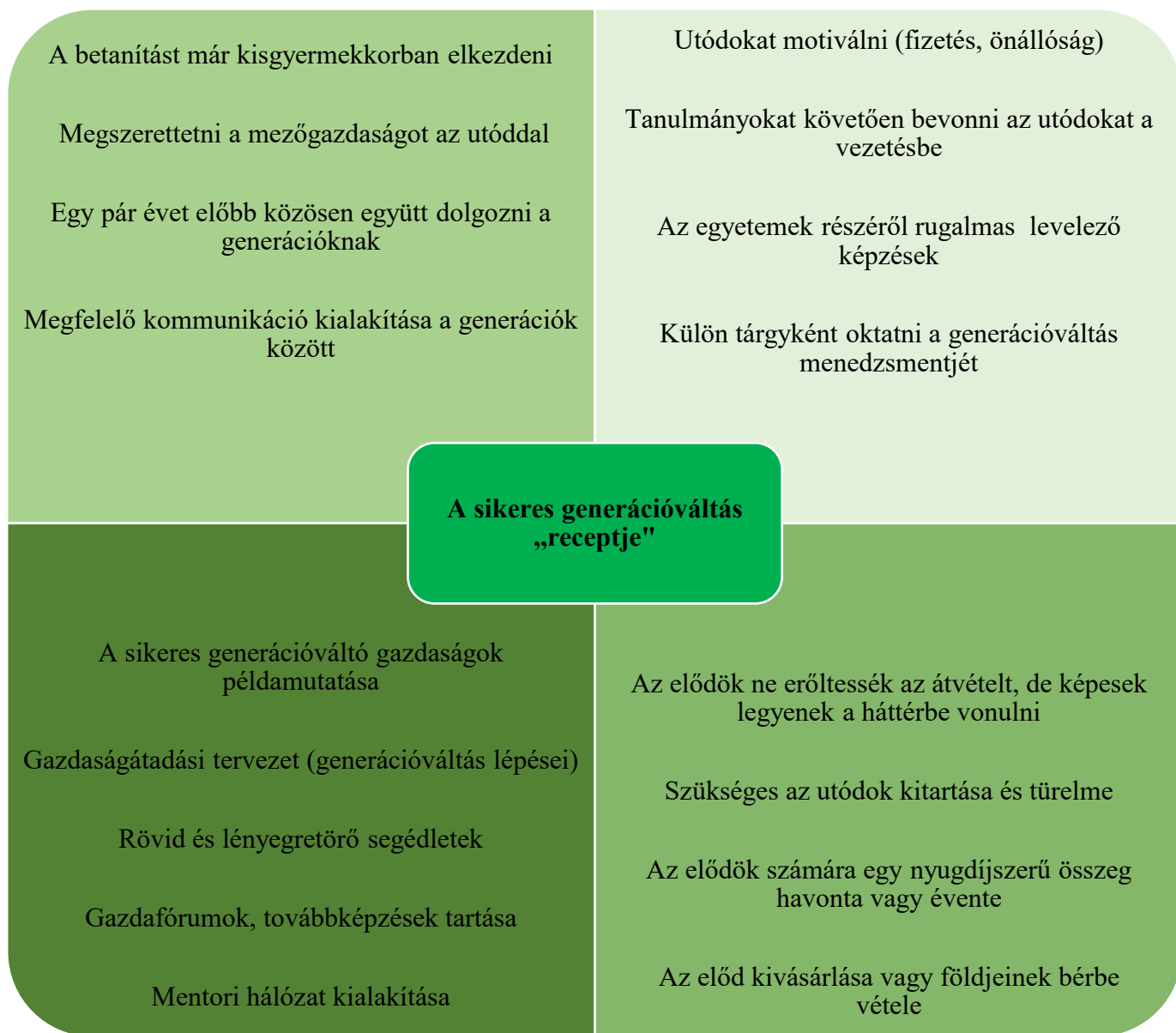
A kutatást ösztönző hipotéziseket és a vizsgálati eredményüket az *1. táblázat* foglalja össze.

**1. táblázat: A kutatás hipotéziseinek összefoglalása a kérdőívek és a szakmai interjúk alapján**

<b>Kutatási kérdés</b>	<b>Hipotézis</b>	<b>Eredmény</b>
<b>1.</b>	<b>H1:</b> A generációváltás megtervezettsége jelentős hatással van a gazdaság jövőjére	<b>Igazolásra került</b>
<b>2.</b>	<b>H2:</b> A generációváltás egyik legnagyobb akadálya a megfelelő utód hiánya.	<b>Részben nyert igazolást</b>
<b>3.</b>	<b>H3a:</b> Minél nagyobb a gazdaság mérete, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.	<b>Nem került igazolásra</b>
	<b>H3b:</b> Minél több generációs a családi gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.	<b>Részben nyert igazolást</b>
<b>4.</b>	<b>H4a:</b> Az elődök szerepe az utódlást követően is jelentős marad.	<b>Igazolásra került</b>
	<b>H4b:</b> Az elődök túlzott szerepvállalása hátráltathatja az utódokat a fejlődésben.	<b>Részben nyert igazolást</b>
<b>5.</b>	<b>H5:</b> A sikeres generációváltás hozzájárul a település népességmegtartó erejének növeléséhez.	<b>Igazolásra került</b>

*Forrás: Saját szerkesztés (2021)*

Végül pedig a következtetések alapján összefoglaltam a kutatásom során levont legfőbb javalataimat, melyek megalapozhatják minden családi gazdaság számára a sikeres generációváltást (3. ábra).



### 3. ábra: A sikeres generációváltás alappillérei

*Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján (2021)*

#### 4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

A primer kutatás eredményei alapján úgy gondolom, hogy sikerült egy olyan tabutémát feszegetnem, amely minden gazdaság életében esedékes előbb vagy utóbb. Azonban nagyon nehezen veszik rá magukat a kommunikációra még családon belül is a gazdálkodók, ha a generációváltásról van szó.

A legtöbb esetben az előd egyértelműnek veszi azt, hogy utódja folytatni szeretné a családi gazdaságot, miközben az utód tervei lehet, hogy más irányba tekintenek. Ezért az elődöt végül kellemetlen meglepetés éri, mikor rádöbben, hogy gazdaságát nincs kinek tovább adnia. A téma kényességét jelzi, hogy több olyan gazdaságot is felkerestem, akiknél ilyen helyzet áll fenn azonban egyik esetben sem szívesen nyilatkoztak erről.

Úgy gondolom, hogy az ilyen esetek méginkább rávilágítanak a generációváltásra való felkészültség fontosságára. Az elődöknek tudatosítaniuk kell magukban, hogy gazdaságuk csakis akkor marad hosszú távon fenntartható, ha utódjukat is bevonják a gazdaság működésébe és a vezetésébe. Amikor pedig eljön az idő tudniuk kell visszavonulni. Azokban az esetekben, ahol az előd megtudja tartani a mértéket a döntéshozatalban és szabadabb kezet képes hagyni az utódoknak nem is feltétlenül biztos, hogy teljes visszavonulásra van szükség. Az interjúk során kiderült, hogy akár három generáció is képes sikeresen együttműködni komolyabb nézeteltérések nélkül, amennyiben a kommunikáció megfelelően biztosított. Ehhez viszont fontos az utódok türelme és az elődök bizalma. Amennyiben az összegyűjtött javaslatok mintájára működik a családi gazdaság, úgy vélem hosszú távon családi kézben maradhat, hozzájárulva ezzel a település népességmegtartó erejének a növeléséhez is. Új és újszerű eredményeimet 5 pontban gyűjtöttem össze:

1. A téma hazai és nemzetközi szakirodalmát szintetizáltam és értékelően elemeztem. Majd különbségeket tettem a családi gazdaságok és a családi vállalkozások között. Ez alapján megállapítható, hogy a családi gazdaságok egy olyan részhalmazát képezik a családi vállalkozásoknak, ahol kifejezetten mezőgazdasági tevékenységet végeznek, és nagyobb arányban használnak fel családi munkaerőt. Majd megállapítottam, hogy a karcagi családi gazdaságokban a generációváltás egyik legfontosabb alappillére a megfelelő szülő-gyermek kapcsolat kialakítása.

2. A szakirodalom alapján összegeztem a családi gazdaságok utódlási nehézségeit és a sikeres generációváltás feltételeit. Ezeket kérdőíves megkérdezés és interjúk segítségével megvizsgáltam a gyakorlatban. Mindezek alapján megállapítottam, hogy az utódlás során felmerülő legsúlyosabb problémát a megfelelő utód hiánya, az előd túlzott ragaszkodása és a túlzott adminisztratív terhek okozhatják. Ennek kezelése érdekében elengedhetetlen az előd és az utód megfelelő hozzáállása és türelme, a tudatos felkészülés a generációváltásra és a megfelelő nevelés.
3. Több olyan családi gazdaságot felkerestem, ahol a generációváltás sikeresen lezajlott. Összegyűjtve ezzel a jó példákat, amelyekből egy összefoglaló javaslatokat tartalmazó ábrát készítettem (3.ábra). Ez jó alapját képezheti egy programfüzet elkészítésének. Ezt visszajuttatva a gazdálkodók számára fórumokon és agrárrendezvények keretében elősegítheti a sikeres generációváltást családon belül.
4. A kérdőív és az interjúk eredményeit összevettem és ütköztettem a szakirodalmi felvetésekkel és ahol eltérést fedeztem fel, ott részletesen elemeztem ezek lehetséges okait. A vizsgált mintámra vonatkozóan eltérést véltem felfedezni a szakirodalomhoz képest az alábbi 3 esetben:
  - A szakirodalomban felvetett testvérek közötti versengés, amely problémaként jelentkezhethet a gazdaságokban, az általam megkérdezettek között nem jellemző a neveltetésnek köszönhetően. A testvérek sokkal inkább egymásra támaszkodnak és kiegészítik egymást.
  - A szakirodalommal összevetve eltérést véltem felfedezni abban, hogy az elődök inkább a fiukra bíznák a gazdaságukat, mivel több esetben a lányukra szívesebben hagynák a családi gazdaság folytatását. Úgy vélem ez azzal is indokolható, hogy az általam megkérdezett gazdaságokban több lány utód is gazdálkodik.
  - Egy esetben emelnék ki eltérést a szakirodalomhoz képest az innováció tekintetében. Ugyanis egy gazdaságban az idősebb korosztály sokkal innovatívabb, mint az utódok.
5. A témát komplexen vizsgáltam az elődök és az utódok szempontjából is, mely eredményekről végül kikértem a szakértők véleményét is. Ezeket a szempontokat összevettem egymással, és a gazdálkodók véleménye alapján összegeztem a generációváltás során felmerülő problémákat és a sikeres gazdaságátadáshoz

szükséges tényezőket. Ezek alapján pedig javaslatokat fogalmaztam meg a családi gazdaságok sikeres utódlása érdekében.

## 5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

Úgy vélem sikerült egy olyan tabutémát feszegetnem, amely minden családi gazdaságot érint. Doktori disszertációm egyik célkitűzése az volt, hogy felhívjam a karcagi családi gazdálkodók figyelmét a téma fontosságára és motiváljam őket arra, hogy ne próbálják meg elkerülni a családon belüli kommunikációt.

Mivel családon belül sem mindig beszélnek erről igazán, ezért úgy gondolom, hogy az elődök és az utódok véleményének ütköztetéséből született tanulmányok, cikkek, kiadványok tanulságosak lehetnek minden gazdaság számára. Úgy vélem, hogy a sikeres családi gazdaságokban is vannak olyan területek, ahol még szükséges lehet az érzékenyítés mindkét oldalról. Így hasznos lehet, ha az átadó és az átvevő látja egymás véleményét, ha már nem is beszélnek erről feltétlenül.

Hosszú távú célkitűzésem olyan szaktanácsadóvá válni, aki kifejezetten ezzel a témával foglalkozik és egy mentor programot kialakítani, amely segít a gazdálkodóknak a generációváltás során felmerült akadályok kezelésében.

Szeretném a kutatásomat kiterjeszteni Jász-Nagykun-Szolnok megyére és még több jó példát (esetlegesen, ha a gazdálkodók is hajlandóak rá akkor rosszakat is) összegyűjteni. Ezeket hazai és nemzetközi gazdafórumokon, konferenciákon, agrárrendezvényeken el szeretném juttatni a gazdálkodókhöz. Nagy vágyam a településen egy továbbképzés szervezése, amelyen nemcsak családi gazdálkodók, hanem bárki részt vehetne, akinél esedékes az utódlás kérdése, hiszen ez nemcsak a családi gazdaságokban kulcskérdés. Szeretném megismertetni minden gazdálkodóval a sikeres generációváltás titkát.

## 6. SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

1. Sándor Ágota Ildikó –Pető Károly – **Kovács Éva Katalin** (2021): Az ökológiai gazdálkodás megítélése a szeghalmi gazdálkodók körében. *GAZDÁLKODÁS, Megjelenés alatt.*
2. **Kovács, Éva Katalin** (2021): Az elődök szerepvállalása az utódlást követően a családi gazdaságokban Karcagon. *JELENKORI TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI FOLYAMATOK 16 : 3-4* (2021)
3. **Kovács, Éva Katalin** – Pető, Károly (2021): A generációváltás okozta nyomás az utódokon a karcagi családi gazdaságokban. *RÉGIÓKUTATÁS SZEMLE 6 : 2 pp. 69-81., 13 p.*
4. **Kovács, Éva Katalin** (2021): A generációváltás megtervezettség és a családi gazdaságok jövőképe közötti összefüggések. *ECONOMICA. XI. Új évf., 3-4. sz. (2021) ISSN 2560-2322*
5. **Kovács, Éva Katalin** (2020): Az idősebb korosztály szerepe a családi gazdaságok generációváltásában. *MAGYAR GERONTOLOGIA 12 : 39 p.*
6. **Kovács, Éva Katalin** (2020): The situation and prospects of family farms with special attention to generational turnover in karcag. *SEA: PRACTICAL APPLICATION OF SCIENCE 8 : 23 pp. 149-162., 14 p. (2020)*
7. **Kovács, Éva Katalin** (2019): Generációváltás a családi gazdaságokban. In: Rusinné, Fedor Anita; Balla, Petra (szerk.) *A Magyar Tudomány Ünnepe 2019 „Értékteremtő Tudomány”*. Nyíregyháza, Magyarország: Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar, (2019) p. 18
8. **Kovács, Éva Katalin** (2019): Az idősebb korosztály szerepe a családi gazdaságok generációváltásában. In: Patyán, László; Bene, Ágnes (szerk.) *Nyíregyházi Gerontológiai Napok XII. Nemzetközi Tudományos Konferencia: Absztraktfüzet*. Nyíregyháza, Magyarország: Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar, (2019) pp. 25-27., 3 p.
9. **Kovács, Éva Katalin** – Pető, Károly – Kovács, Sándor (2018): A családi munkaerő felhasználás vizsgálata a karcagi gazdálkodók körében. *GAZDÁLKODÁS 63 : 2 pp. 129-137., 9 p. (2018)*
10. **Kovács, Éva Katalin** (2017): A családi gazdálkodás megítélése a karcagi gazdálkodók körében. In: Gál, Zsuzsa; Vathy, Veronika (szerk.) *VII. Kerpely Kálmán Szakmai Napok a Gyakorlatorientált Oktatásért*. Debrecen, : Debreceni Egyetem Kerpely Kálmán Szakkollégium, (2017) pp. 28-28., 1 p.
11. **Kovács, Éva Katalin** (2017): assessment of family farms in karcag with prime attention to their current situation and their prospects. In: Gál, Zsuzsa; Vathy, Veronika (szerk.) *VII. Kerpely Kálmán Szakmai Napok a Gyakorlatorientált Oktatásért*. Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetem Kerpely Kálmán Szakkollégium, (2017) pp. 29-29., 1 p.

12. Boros, József – **Kovács, Éva Katalin** – Kun, András István – Török, Péter (2017): Hallgatói önértékelés-vizsgálat a Debreceni Egyetem Természettudományi és Technológiai karán. TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI 9 : 1 pp. 130-138., 9 p. (2017)
13. Godáné, Sörös Anett – **Kovács, Éva Katalin** – Szabó, Bernadett – Vargáné, Csobán Katalin (2017): Evaluation of rural tourism in Berettyóújfalu district. Review on agriculture and rural development. REVIEW ON AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT 6 : 1-2 pp. 168-175., 8 p. (2017)
14. **Kovács, Éva Katalin** (2016): Assessment of family farms in Karcag with prime attention to their current situation and their prospects. ANNALS OF THE POLISH ASSOCIATION OF AGRICULTURAL AND AGRIBUSINESS ECONOMISTS 18 : 6 pp. 105-109., 5 p. (2016)
15. **Kovács, Éva Katalin** (2016): Az AKG intézkedések évtizedes tapasztalatai kun földön. In: Keresztes, Gábor (szerk.) Tavasz Szél 2016 = Spring Wind 2016. Tanulmánykötet. I. kötet: Agrártudomány, állam- és jogtudomány, föld- és fizikatudomány, had- és rendszertudomány. Budapest, Magyarország : Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ), (2016) pp. 76-85., 10 p.
16. Kun, András István – Boros, József – **Kovács, Éva Katalin** (2016): Teljesítmény és önértékelés összefüggésének empirikus vizsgálata alapképzéses hallgatók esetében, feleletválasztásos és igaz-hamis tesztek használatával. In: Magyar Nevelés- és Oktatóskutatók Egyesülete (szerk.) A tanulás új útjai: HuCER 2016: absztrakt kötet. Kaposvár, Magyarország: Magyar Nevelés- és Oktatóskutatók Egyesülete (HERA) (2016) 198 p. pp. 96-96., 1 p.
17. Kun, András István – **Kovács, Éva Katalin** – Boros, József (2016): A comparison of self-assessment tendencies of full-time and part-time university students. ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE 25 : 1 pp. 538-547., 10 p. (2016)



Nyilvántartási szám: DEENK/519/2021.PL  
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Kovács Éva Katalin

Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10063057

### A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

#### Folyóiratcikkek, tanulmányok (7)

1. **Kovács, É. K.:** A generációváltás megtervezettség és a családi gazdaságok jövőképe közötti összefüggések.  
*Economica*. 11 (3-4), 55-68, 2021. ISSN: 2560-2322.
2. **Kovács, É. K.,** Pető, K.: A generációváltás okozta nyomás az utódokon a karcagi családi gazdaságokban.  
*Régió kutatás Szemle*. 6 (2), 69-81, 2021. EISSN: 2559-9941.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/21/2/7>
3. **Kovács, É. K.:** Az elődök szerepvállalása az utódlást követően a családi gazdaságokban Karcagon.  
*Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. közlésre elfogadva* (3-4), 1-10, 2021. ISSN: 1788-7593.
4. **Kovács, É. K.:** Az idősebb korosztály szerepe a családi gazdaságok generációváltásában.  
*Magyar Gerontológia*. 12 (39), 2-13, 2020. ISSN: 2062-3682.  
DOI: <https://doi.org/10.47225/mg/12/39/9326>
5. **Kovács, É. K.:** The Situation And Prospects Of Family Farms With Special Attention To Generational Turnover In Karcag.  
*SEA: Practical Application of Science*. 8 (23), 149-162, 2020. EISSN: 2360-2554.
6. **Kovács, É. K.,** Pető, K., Kovács, S.: A családi munkaerő-felhasználás vizsgálata a karcagi gazdálkodók körében.  
*Gazdálkodás*. 63 (2), 129-138, 2019. ISSN: 0046-5518.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.288631>
7. **Kovács, É. K.:** Assessment of family farms in Karcag with prime attention to their current situation and their prospects.  
*Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*. 18 (6), 105-109, 2016. ISSN: 1508-3535.





Konferenciaközlemények (4)

8. **Kovács, É. K.**: Az idősebb korosztály szerepe a családi gazdaságok generációváltásában.  
In: Nyíregyházi Gerontológiai Napok XII. Nemzetközi Tudományos Konferencia :  
Absztraktfüzet. Szerk.: Patyán László, Bene Ágnes, Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar,  
Nyíregyháza, 25-27, 2019. ISBN: 9789634901532
9. **Kovács, É. K.**: Generációváltás a családi gazdaságokban.  
In: A Magyar Tudomány Ünnepe 2019 : "Értékteremtő Tudomány" : Absztraktfüzet. Szerk.:  
Rusinné Fedor Anita, Balla Petra, Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar, Nyíregyháza, 18,  
2019. ISBN: 9789634901563
10. **Kovács, É. K.**: A családi gazdálkodás megítélése a karcagi gazdálkodók körében.  
In: "VII. Kerpely Kálmán Szakmai Napok a Gyakorlatorientált Oktatásért" konferencia  
kiadvány. Szerk.: Gál Zsuzsa, Vathy Veronika, DE Kerpely K. Szakkollégium, Debrecen, 28-  
28, 2017.
11. **Kovács, É. K.**: Assessment of family farms in Karcag with prime attention to their current  
situation and their prospects.  
In: "VII. Kerpely Kálmán Szakmai Napok a Gyakorlatorientált Oktatásért" konferencia  
kiadvány. Szerk.: Gál Zsuzsa, Vathy Veronika, DE Kerpely K. Szakkollégium, Debrecen, 29-  
29, 2017.

**További közlemények**

Folyóiratcikkek, tanulmányok (3)

12. Sörös, A., **Kovács, É. K.**, Szabó, B., Vargáné Csobán, K.: Evaluation of Rural Tourism in  
Berettyóújfalu District: Review on Agriculture and Rural Development.  
*Review on Agriculture and Rural Development*. 6 (1-2), 168-175, 2017. ISSN: 2063-4803.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.14232/rard.2017.1-2.168-175>
13. Boros, J., **Kovács, É. K.**, Kun, A. I., Török, P.: Hallgatói önértékelés-vizsgálat a Debreceni  
Egyetem Természettudományi és Technológia Karán.  
*Taylor*. 9 (1), 130-138, 2017. ISSN: 2064-4361.
14. Kun, A. I., **Kovács, É. K.**, Boros, J.: A comparison of self-assessment tendencies of full-time and  
part-time university students.  
*Annals of the University of Oradea Economic Science*. 25 (1), 538-547, 2016. ISSN: 1222-  
569X.





Konferenciaközlemények (2)

15. **Kovács, É. K.**: Az akg intézkedések évtizedes tapasztalatai kun földön.

In: Tavaszi szél 2016 = Spring wind 2016 : Tanulmánykötet. Szerk.: Keresztes Gábor,  
Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, 76-85, 2016. ISBN: 9786155586095

16. Kun, A. I., Boros, J., **Kovács, É. K.**: Teljesítmény és önértékelés összefüggésének empirikus vizsgálata alapképzéses hallgatók esetében, feleletválasztásos és igaz-hamis tesztek használatával.

In: A tanulás új útjai : HUCER 2016 Absztrakt kötet, Magyar Nevelés- és Oktatóskutatók Egyesülete, Budapest, 96, 2016. ISBN: 9786155657009

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2021.12.08.

