

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Kovács Éva Katalin

Debrecen
2021

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA

Doktori iskola vezető: **Prof. Dr. Balogh Péter** egyetemi tanár, DSc

A CSALÁDI GAZDASÁGOK JÖVŐJE A
GENERÁCIÓVÁLTÁS SZEMPONTJÁBÓL KARCAG
PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Készítette:
Kovács Éva Katalin

Témavezető:
Prof. Dr. Pető Károly
egyetemi tanár

DEBRECEN
2021

A doktori értekezés betétlapja

A CSALÁDI GAZDASÁGOK JÖVŐJE A GENERÁCIÓVÁLTÁS SZEMPONTJÁBÓL KARCAG PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Kovács Éva Katalin okleveles vidékfejlesztési agrármérnök

Készült a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori
Iskolája keretében

Témavezető: Prof. Dr. Pető Károly

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr.
tagok: Dr.
Dr.

A doktori szigorlat időpontja: 2020.

Az értekezés bírálói:

Dr.
Dr.
Dr.

A bírálóbizottság:

elnök: Dr.
tagok: Dr.
Dr.
Dr.
Dr.

Az értekezés védésének időpontja: 2020

Tartalom

BEVEZETÉS	4
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS	7
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	12
2.1. A magyar mezőgazdaság szerepe és jelentősége	12
2.1.1. <i>A mezőgazdaság és az élelmiszeripar helye a nemzetgazdaságban</i>	12
2.1.2. <i>A földhasználat és területi folyamatok alakulása</i>	17
2.1.3. <i>A munkaerőfelhasználás sajátosságai a mezőgazdaságban</i>	20
2.1.4. <i>A kis- és középvállalkozások jellemzői nemzetgazdasági ágak szerint</i>	23
2.2. A családi gazdaságok definiálása és jellemzőinek bemutatása	26
2.2.1. <i>A családi gazdaság fogalmi lehatárolása</i>	26
2.2.2. <i>A családi gazdaságok jellemzőinek bemutatása</i>	30
2.2.3. <i>Innováció és tudásmegosztás a családi gazdaságokban</i>	32
2.3. Az utódlás folyamata	34
2.3.1. <i>A generációváltás fogalmi lehatárolása és fajtái</i>	34
2.3.2. <i>A gazdaságátadás szakaszai</i>	37
2.3.3. <i>A folyamatos és az életciklus-alapú modellek</i>	38
2.3.4. <i>A család szerepe a generációváltásban</i>	40
2.4. A családi gazdaságok utódlási nehézségei és kezelésük	44
2.4.1. <i>Az utódlás során felmerülő problémák</i>	44
2.4.2. <i>A sikeres generációváltás feltételei</i>	48
2.4.2.1. <i>Elméleti háttér</i>	48
2.4.2.2. <i>A generációváltást segítő képzések</i>	51
2.4.2.3. <i>A családi gazdaságokra vonatkozó kedvezmények és támogatások</i>	54
2.4.3. <i>A fiatal gazdálkodókat támogató szervek és szervezetek</i>	56
2.4.3.1. <i>Falugazdászok és szaktanácsadók</i>	56
2.4.3.2. <i>Fiatal Gazdák Magyarországi Szövetsége</i>	58
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	61
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	67
4.1. A kérdőíves felmérés eredményei	67
4.1.1. <i>A vizsgált gazdaságok bemutatása általánosságban</i>	67
4.1.2. <i>Az elődök csoportjának bemutatása</i>	71
4.1.3. <i>Az utódok csoportjának bemutatása</i>	76
4.1.4. <i>Hipotézisvizsgálatok eredményeinek bemutatása</i>	81
4.2. A szakmai interjúk eredményei	110

4.2.1.	<i>A gazdálkodók összesített válaszainak elemzése</i>	110
4.2.2.	<i>Szakértői interjúk eredményeinek bemutatása</i>	127
5.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	138
6.	AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ,- ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI ÉS GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGUK	147
6.1.	<i>Az értekezés új és újszerű eredményei</i>	147
6.2.	<i>Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága, további kutatási tervek</i>	149
	ÖSSZEFOGLALÁS	150
	IRODALOMJEGYZÉK	154
	SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	165
	MELLÉKLETEK	167
	KÖSZÖNET NYÍLVÁNÍTÁS	161
	NYILATKOZAT	162

BEVEZETÉS

A társadalmi reprodukció folyamata szélesebb értelemben véve magába foglalja azokat az intézményi mechanizmusokat és normákat is, amelyek azt szolgálják, hogy a társadalmat alkotó kisebb egységek generációról generációra fennmaradjanak, valamint megújuljanak. Ennek a megújulásnak az elsődleges színtere maga a család (POZSGAI, 2001).

A vidéki emberek életében is meghatározó a család és a hagyományok tisztelete. Ezáltal a családi gazdaság lényegében egy életforma, melyben a családhoz és a vidékhez való kötődés nagyon fontos (KOVÁCS, 2016). A családi gazdaság röghöz kötöttséget jelent a gazdálkodók számára, hiszen a családi gazdaságok napi működtetéséhez a gazdálkodók kénytelenek a településen maradni. Ezenfelül a hagyomány, a vallás és a kultúra is földhöz köti a gazdálkodói réteget. Ebből kifolyólag ez a réteg a nemzet megtartó erejének is mondható (DOBOS, 2000). Ez különösen fontos lehet egy válság esetén, amely lehet gazdasági vagy politikai eredetű is. Ekkor még inkább szükségessé válik a haza érdekéhez és megtartásához hűségesen ragaszkodó gazdálkodói réteg.

A vidéki települések nélkülözhetetlen és pótolhatatlan értékeket hordoznak magukban, melyek megőrzésében jelentős szerepet játszanak ezáltal a családi gazdaságok. Ezért különösen fontosnak tartottam szülővárosomban megvizsgálni a generációváltás témakörét a családi gazdaságokban. Az Alföld szívében lévő Karcag a Nagykunság fővárosaként is ismert. Elhelyezkedését tekintve Jász-Nagykun-Szolnok megyében, közvetlenül a Hortobágyi Nemzeti Park mellett található. A területi elhelyezkedése, infrastrukturális ellátottsága és az országos átlagtól jobb talajadottságai miatt a város kedvező lehetőségeket biztosít a mezőgazdaság számára. A családi gazdaságok pedig kifejezetten domináns szerepet töltenek be ezen a településen. Ezáltal a vidékfejlesztés szempontjából sem elhanyagolható a családi gazdaságok tevékenységének ösztönzése, amelyet a jelenlegi rendszer és az Európai Unió is támogat. A családi gazdaság több generáción keresztül képes lehet a település népességmegtartó erejének növelésére. Ehhez azonban kellő mértékű motiváció szükséges a fiatal gazdálkodók számára, hogy tovább ápolják családi hagyományait, hiszen a gyakorlatban az tapasztalható, hogy a fiatalok között még a támogatások ellenére sem túl népszerű a mezőgazdaság (KOVÁCS, 2016). A családi gazdaságok jelentőségét bizonyítja továbbá az is, hogy 2014-et a Családi Gazdálkodás Nemzetközi Évének nyilvánította az ENSZ Élelmezési és Mezőgazdasági Szervezete. Ezáltal a családi gazdálkodás témaköre méginkább a középpontba került.

A legtöbb magyar családi gazdaságot a rendszerváltást követően, az 1990-es évek elején hozták létre. Ebből kifolyólag napjainkra az akkori gazdaság alapítói már nyugdíj körüli korban vannak. Így égető kérdéssé vált számukra, hogy a gazdaságukat képesek-e a következő generációra örökíteni. A családi gazdaságok sajátossága, hogy generációkon keresztül képesek egy család kezében tartani a felhalmozott tudást és tapasztalatot. Azonban ha a gazdaságon belül nincs olyan utód, akinek ezt a tudásbázist át lehetne adni, akkor a gazdaság jövője is veszélybe kerülhet. Legrosszabb esetben fel kell számolni a gazdaságot. Ezért is fontos a generációváltásra való tudatos felkészülés, melyet már idejében el kell kezdeni.

A mezőgazdasági tevékenységet több formában is végezhetik a gazdálkodók, melyek közül kiemelkedő a családi gazdálkodás formája Magyarországon. A magyar vállalkozások többsége azonban első generációs, ezért nem áll rendelkezésre előzetes tapasztalat a generációváltásról (EUROPEAN PARLIAMENT, 2015). A sikeres generációváltás társadalmilag is fontos ügy a családi tulajdonban lévő gazdaságok gazdasági súlyának köszönhetően. A családi gazdaságok ugyanis jelentős szerepet töltenek be foglalkoztatás és GDP (Gross Domestic Product – bruttó hazai termék) termelése szempontjából a piacgazdaságokban (CSÁKNÉ, 2012). A GDP az adott évben az ország területén létrehozott, végső felhasználásra kerülő termékek, fogyasztási, beruházási cikkek és szolgáltatások összértéke az import értékének levonásával (OECD, 2017). Ezért is elengedhetetlen a családi gazdaságok hosszú távú fenntarthatóságának biztosítása.

A generációváltás másik nagy nehezítő tényezője lehet a gazdatársadalom elöregedésének problémája. A 2010-es Általános Mezőgazdasági Összeírás (továbbiakban: ÁMÖ) adatai alapján az idősebbek aránya jóval magasabb a fiatalokénál, vagyis a belépő fiatalok száma nem tudja pótolni a kilépő idősebbekét a magyar mezőgazdaságban. A megfelelő számú utánpótlás hiánya veszélyeztetheti a gazdaságok fennmaradását. Összevetve a korábbi adatokkal megfigyelhető, hogy tíz év alatt ugyan minden korosztályban csökkenés történt a mezőgazdasági tevékenység végzésében, azonban sokkal több fiatal hagyott fel vele, mint idős (KOVÁCS, 2020a). LANTOS (2020) szerint napjainkra a gazdatársadalom elöregedése egy évtizedes problémává vált, hiszen az 50 év feletti gazdálkodók aránya meghaladja a gazdatársadalom 50%-át. Ezért 2018 óta a szaktárca egyik legfontosabb célkitűzése a mezőgazdasági generációváltás megoldása. Ennek érdekében az illetékes szervezetek bevonásával létrehoztak egy generációváltást elősegítő munkacsoportot is 2019-ben. Ennek keretében egy helyzetértékelést állítottak össze a döntéshozók számára, amely segítségével meg lehet állapítani, hogy milyen intézkedések szükségesek a generációváltás elősegítésére. A szakemberek elmondása alapján a magyar agrárium rossz mutatószámokkal rendelkezik. A

felsőoktatási végzettséggel rendelkező gazdálkodók aránya csupán néhány százalék, a középfokú szakirányú végzettséggel rendelkezők aránya maximum 10% körül van. Ezért az lenne a célkitűzés, hogy minél több fiatal tudjanak bevonni a mezőgazdaságba.

1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

Témaválasztásom során a legfőbb motivációm saját ötödik generációs családi gazdaságunk sikeressége volt. Mivel testvéremmel „beleszülettünk a gazdálkodásba”, továbbá mindkettőnknek 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 (KOVÁCS, 2021). KOVÁCS (2020b) szerint azonban sok családi gazdaság működése nem fenntartható hosszú távon, mivel nem megoldott a generációváltás kérdésköre. Így még inkább kiéleződik az előregedő 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. 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 *alapfeltevésből indultam ki, hogy a családi gazdaságok hosszú távú fennmaradásának egyik kulcseleme a sikeres generációváltás. A dolgozatom fő célkitűzése feltárni a gazdaságátadás során felmerülő problémákat, továbbá összefoglalni a sikeres lebonyolításhoz szükséges feltételeket, azaz tudományos megalapozottsággal*

megfejteti a sikeres generációváltás titkát. A kutatásomban a generációváltás folyamatának vizsgálatát a karcagi családi gazdaságokban végeztem. 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, hogy *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 évtizednyi 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 túlságos kötődésük 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 is, ahol a családhoz, a függetlenséghez, az önálló döntéshez és a vidékhez való ragaszkodás a legerősebb. Ezáltal a 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).*

Tehát összefoglalva az alábbi hipotéziseket vizsgálom kutatásom során:

H1: A generációváltás megtervezettsége jelentős hatással van a gazdaság jövőjére.

H2: A generációváltás egyik legnagyobb akadálya a megfelelő utód hiánya.

H3a: Minél nagyobb a családi gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.

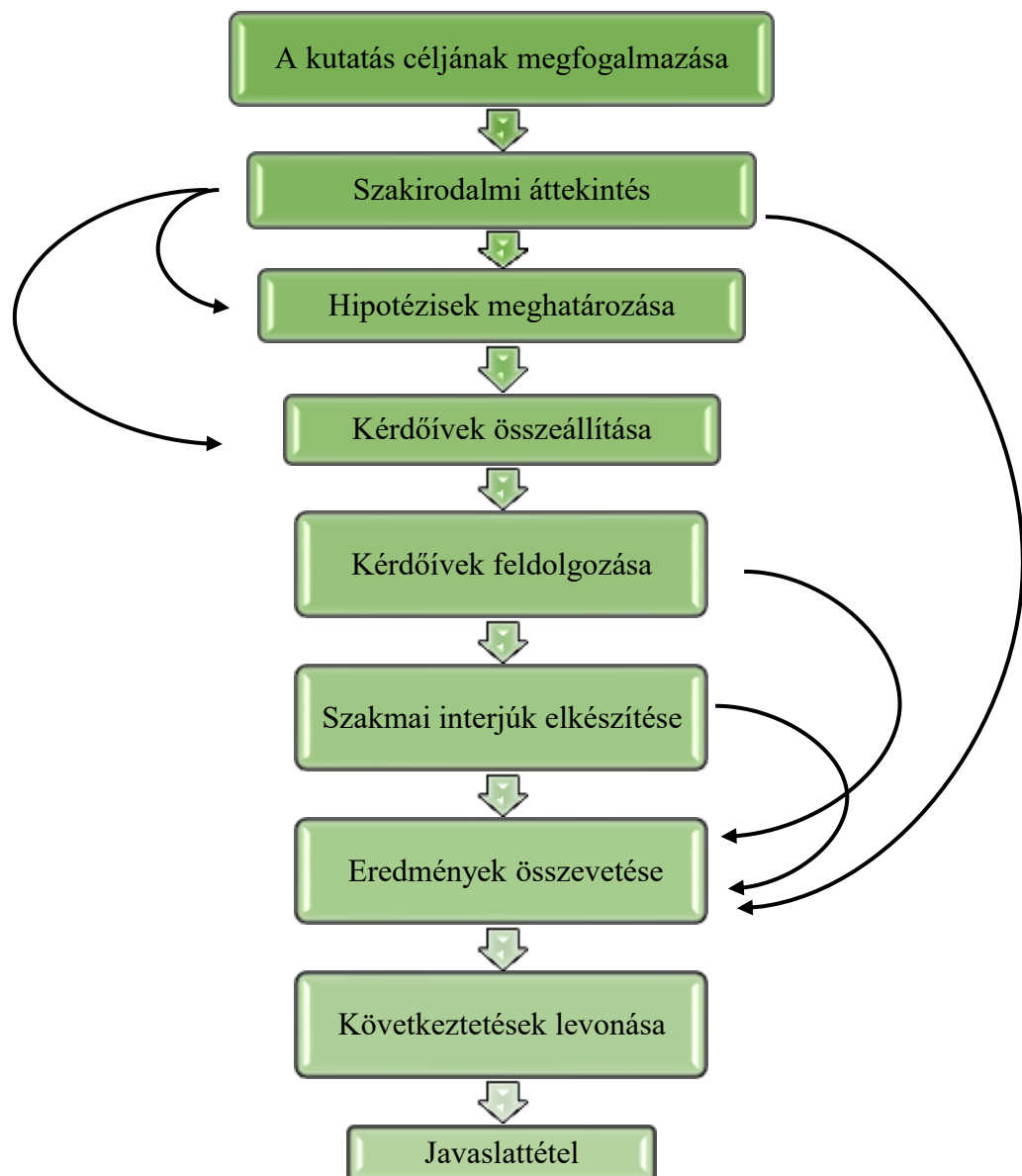
H3b: Minél több generációs a családi gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.

H4a: Az elődök szerepe az utódlást követően is jelentős marad.

H4b: Az elődök túlzott szerepvállalása hátráltathatja az utódokat a fejlődésben.

H5: A sikeres generációváltás hozzájárul a település népességmegtartó erejének növeléséhez.

A kutatási kérdéseim megválaszolása érdekében primer és szekunder kutatásokat is végeztem, amelyek rendszerét egy folyamatábrára (1. ábra) segítségével szemléltetem. Az értekezés keretében megállapított következtetésem és javaslataim a primer és szekunder vizsgálatok eredményeit foglalják össze.



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*. Ezt követően ismertettem a családi gazdaságok jellemzőit is.
2. Vizsgáltam az utódlás folyamatát, fogalmi lehatárolását, fajtáit, szakaszait, illetve összehasonlítottam a folyamatos és az életciklus-alapú modelleket. 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 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. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A magyar mezőgazdaság szerepe és jelentősége

A magyar mezőgazdaság fontos szerepet tölt be a nemzetgazdaságon belül, annak ellenére, hogy a mezőgazdaság részarányában csökkenő tendencia figyelhető meg a bruttó hazai termékéből, a bruttó hozzáadott értékből és a foglalkoztatásból is. Fontos azonban megjegyezni, hogy a mezőgazdasági vállalkozások sajátos munkaerőfelhasználási jellemzőkkel bírnak, hozzájuk kapcsolható a rendelkezésre álló termőföld nagysága és földhasználat alakulása is. Éppen ezért ebben a fejezetben ezeket a körülményeket vizsgálom meg közelebbről.

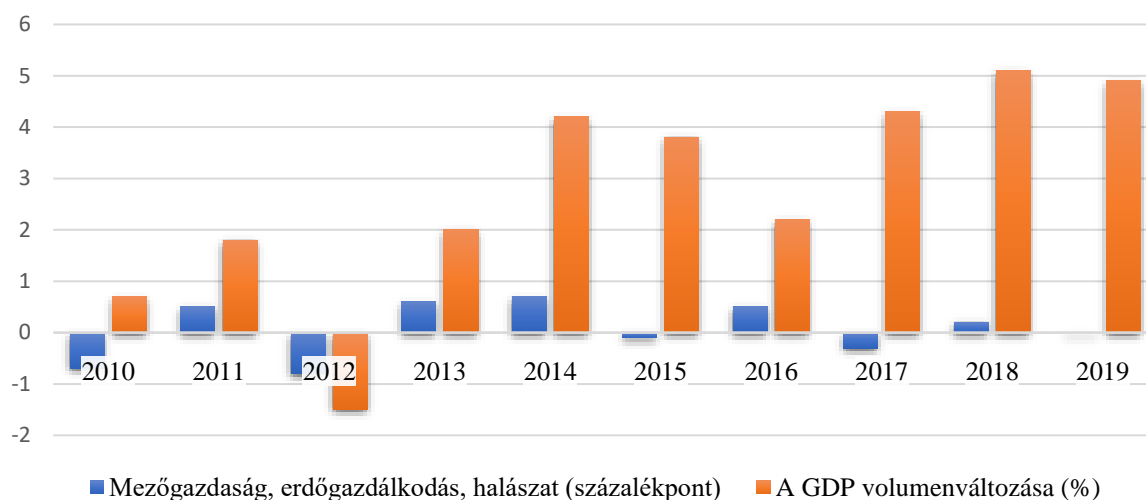
2.1.1. A mezőgazdaság és az élelmiszeripar helye a nemzetgazdaságban

A mezőgazdasági termelés feltételeit több tényező együttes hatása befolyásolja a világon. Ezek a tényezők egymástól sem függetlenek, kiemelt szerepe van az ökológiai, társadalmi és gazdasági tényezőknek. A mezőgazdaság folyamatos fejlődésének köszönhetően az ökológiai tényezők hatása egyre többet veszített súlyából a mezőgazdasági termelés területén, azonban szerepe továbbra is meghatározó marad (HORVÁTH – KOMAREK, 2020).

A mezőgazdaság meghatározó szerepet tölt be a világ népességének élelmiszerellátásában (HORVÁTH – KOMAREK, 2020). Alapvetően nyersanyagtermelő szerepet tölt be az élelmiszergazdaságban, azonban nem elhanyagolható a félkész és végső felhasználású termékek előállításában sem. Ezek együtt határozzák meg a mezőgazdaság szerepét a nemzetgazdaságban és az élelmiszertermelésben (TÓTH – VASA, 2008). A mezőgazdaság és az élelmiszeripar nemzetgazdasági szerepét az alábbi mutatók segítségével lehet a leginkább jellemezni:

- a) mezőgazdaság részaránya a nemzetgazdaság bruttó hazai termékéből,
- b) mezőgazdaság részaránya a nemzetgazdaság bruttó kibocsátásában,
- c) a foglalkoztatottak részaránya a mezőgazdaságban,
- d) a mezőgazdaság külkereskedelemből való részesedése (TÓTH – VASA, 2008).

A KSH adatai alapján 2019-ben a mezőgazdaság a GDP volumenbővüléséhez közel 4%-kal (3,6%) járult hozzá, a bruttó hozzáadott értékhez 4,1%-kal, a beruházásokhoz 4,0%-kal, a foglalkoztatáshoz 4,7%-kal járult hozzá. 2018-ban a GDP 4,9%-kal javult, melyhez a mezőgazdaság 0,2 százalékponttal járult hozzá, javítva ezzel a nemzetgazdaság összeteljesítményét (2. ábra).



2. ábra: A mezőgazdaság hozzájárulása a GDP volumenének éves változásához, 2010-2019 (m.e.=%)

Forrás: KSH (2019a) alapján saját szerkesztés

A beruházások volumene 2019-ben az agráriumban az előző évhez képest 8,5%-kal nőtt, teljesítményértéke 420 milliárd forint volt (KSH, 2019a). 2019-ben a mezőgazdaságban 211 ezer főt foglalkoztattak, mely enyhe csökkenést mutat az előző évekhez viszonyítva. Az 1. táblázat bemutatja a mezőgazdaság és az élelmiszer-gazdaság helyét a nemzetgazdaságban.

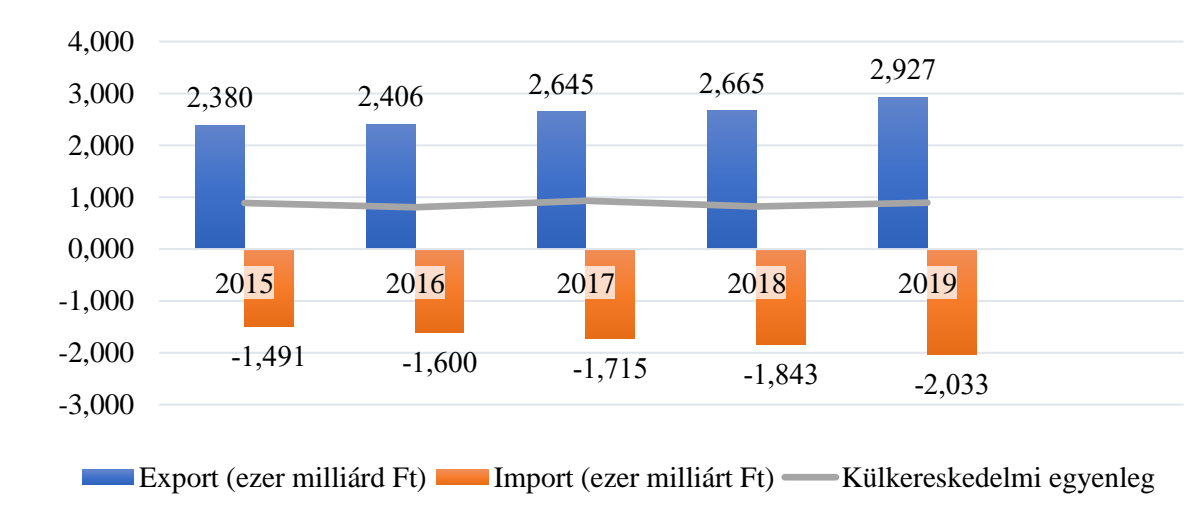
1. táblázat: A mezőgazdaság és az élelmiszer-gazdaság helye a nemzetgazdaságban, 2000-2019 (m.e.=%)

Év	A mezőgazdaság részaránya			Élelmiszer, ital, dohánytermék gyártás részaránya		
	A bruttó hozzáadott érték termelésében	A beruházásban	A foglalkoztatásban	A bruttó hozzáadott érték termelésében	A beruházásban	A foglalkoztatásban
2000	5,8	4,7	6,6	3,3	2,8	n.a.
2005	4,3	4,5	5,0	2,6	2,7	3,6
2010	3,6	4,8	4,6	2,3	2,2	3,3
2015	4,5	4,8	4,8	2,2	2,2	3,3
2016	4,6	5,0	5,0	2,2	3,6	3,3
2017	4,5	4,5	5,0	2,1	3,0	3,3
2018	4,2	4,2	4,8	2,1	2,8	3,2
2019	4,1	4,0	4,7	n.a.	2,3	3,2

Forrás: KSH (2019a) alapján saját szerkesztés

Elmondható, hogy az élelmiszeripar a bruttó hozzáadott értékből 2,1%-kal részesedett 2018-ban. 2019-ben a beruházások 2,3%-a származott innen és az ágazatban dolgozott a foglalkoztatottak 3,2%-a. A mezőgazdaság az élelmiszeriparral együttesen a nemzetgazdaság hozzáadott értékének és beruházásainak mintegy 6%-át, valamint a foglalkoztatottak

megközelítőleg 8%-át adta (KSH, 2019a). A mezőgazdaság, az erdőgazdálkodás és a halászat GDP termeléséhez való hozzájárulása 2018-ban 3,1% (846 milliárd forint), amely a második legmagasabb érték (KSH, 2018b). Az élelmiszer, ital és dohány termékcsoport Magyarország külkereskedelmi kiviteléből 2019-ben 8,3%-kal, míg behozatalából 6,0%-kal részesedett, amely az előző év adataihoz viszonyítva minimális növekedést jelent. A behozatal összesen 2 033 milliárd, a kivitel pedig 2 927 milliárd forintot tett ki, ezáltal a termékcsoport egyenlege 894 milliárd forint volt (3. ábra) (KSH, 2019a).



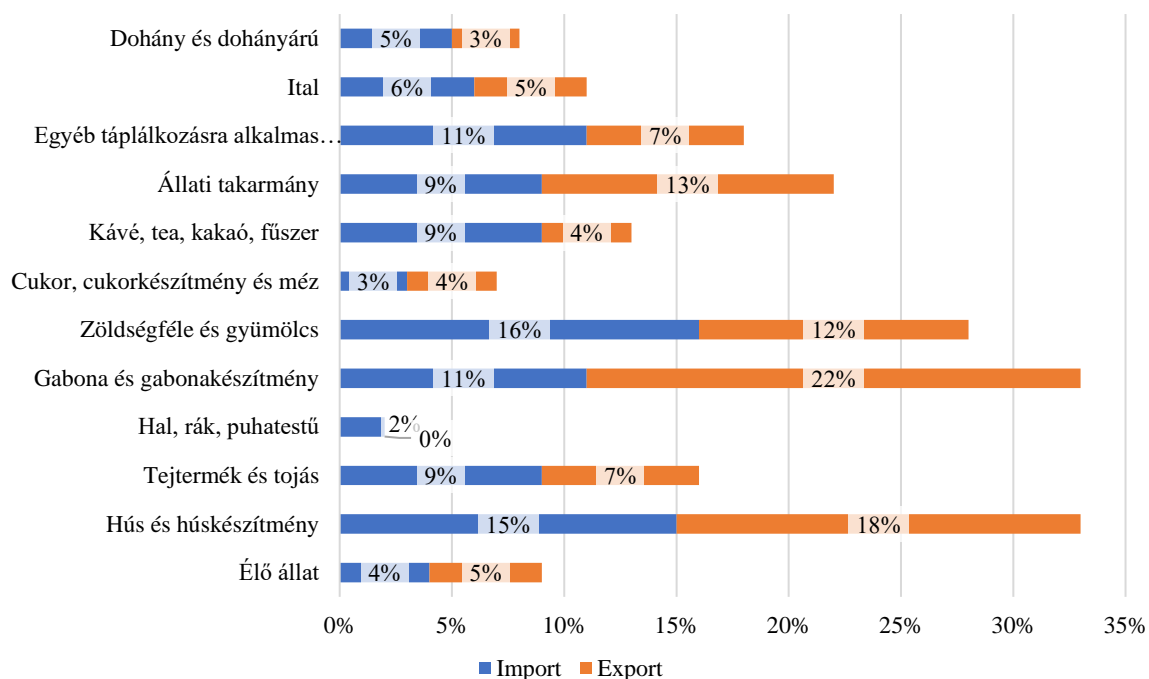
3. ábra: A mezőgazdasági eredetű áruk külkereskedelmének alakulása, 2015-2019 (m.e.=ezer mrd Ft)

Forrás: KSH (2019a) alapján saját szerkesztés

A növényi termékek exporttöbblete 726 milliárd forint volt 2019-ben, amely nőtt az előző évekhez képest. A növekedést együttesen eredményezte a gabona külkereskedelmi egyenlege, a zöldség- és gyümölcsimport növekedése, valamint az állati takarmányok és az olajos magvak exportjának és importjának számottevő emelkedése. Az élő állatok és állati termékek kiviteli többlete 2,3%-kal nőtt, amely 194 milliárd forintot jelent (KSH, 2019). Az élő állatok és állati termékek kiviteli többlete 2019-ben 2,3%-kal nőtt, ezen belül azonban a hús- és húskészítmények külkereskedelmi többlete valamivel elmaradt az előző évihez képest, mindösszesen 162 milliárd forint volt. A tejtermékek és tojás külkereskedelmét illetően 2019-ben nettó importtőrre váltunk (KSH, 2019a).

Exportunk jelentős részét 2019-ben is a gabona és gabonakészítmények (22%), a hús és húskészítmények (18%), a zöldségfélék és gyümölcsök (12%), valamint az állati takarmányok (13%) adták. A magyar kivitel több országba irányul, szemben az importtal, amely koncentráltabban érkezik kevesebb országból. Importunk legnagyobb részét zöldség- és

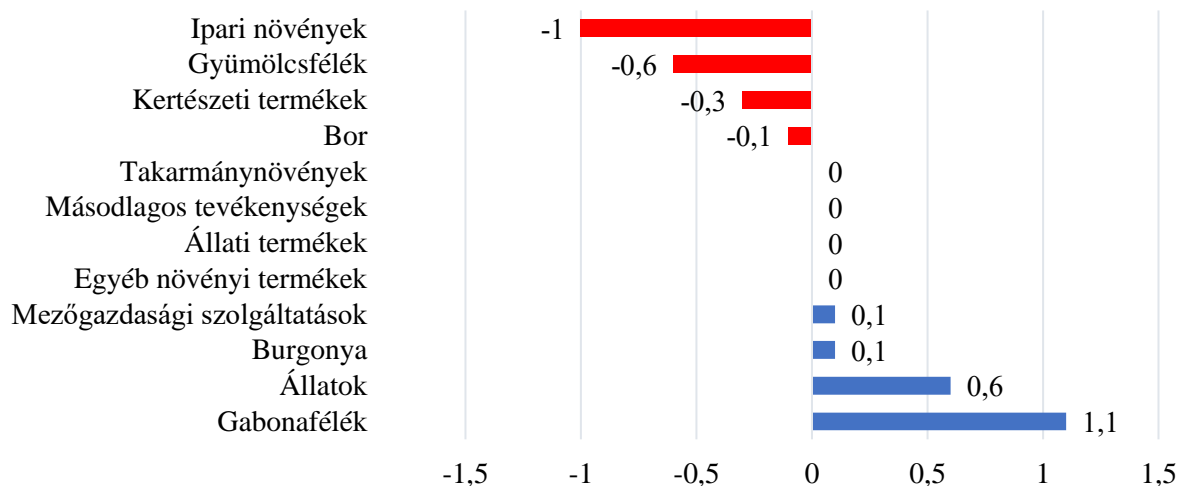
gyümölcsfélék (16%), hús és húskészítmények (15%), ital és dohány (11%), gabona és gabonakészítmények (6%), valamint kávé, tea, kakaó, fűszer (9%) alkotják (4. ábra) (KSH, 2019a).



4. ábra: Mezőgazdasági eredetű export és import megoszlása főbb árufajták szerint, 2019 (m.e.=%)

Forrás: KSH (2019a) alapján saját szerkesztés

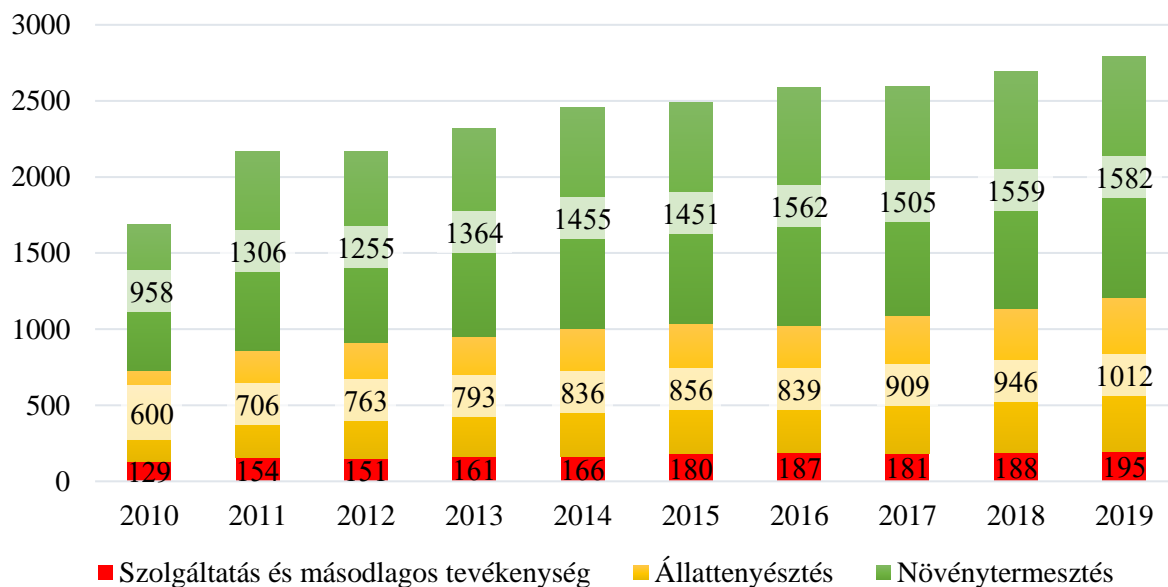
A KSH (2019a) adatai alapján az állattenyésztés volumene 1,7%-kal nőtt, a növénytermesztés változatosan alakult: a gabonafélék kibocsátása 4,0%-kal emelkedett, az ipari növények volumene 8,0%-kal csökkent, a kertészeti termékek termésmennyisége is csökkent 3,8%-kal, ahogyan a gyümölcsstermesztés volumene is összességében 13%-kal csökkent 2018-hoz képest (KSH, 2019a). Az értékek összességében a mezőgazdaság teljes kibocsátásának növekedését eredményezték (5. ábra).



5. ábra: A mezőgazdaság kibocsátási volumenének változásához való hozzájárulás, 2019+ (m.e.=%)

Forrás: KSH (2019a) alapján saját szerkesztés

A 6. ábrán a mezőgazdaság teljes bruttó kibocsátását szemléltetem. A 2019-es évben a mezőgazdasági ágazatban a szolgáltatásokkal és a másodlagos tevékenységekkel együtt folyó alapon számolt kibocsátási érték 2 789 milliárd forint volt, melyből a növénytermesztés részaránya közel 60%, addig az állattenyésztés 36%-ot képvisel (KSH, 2019a).

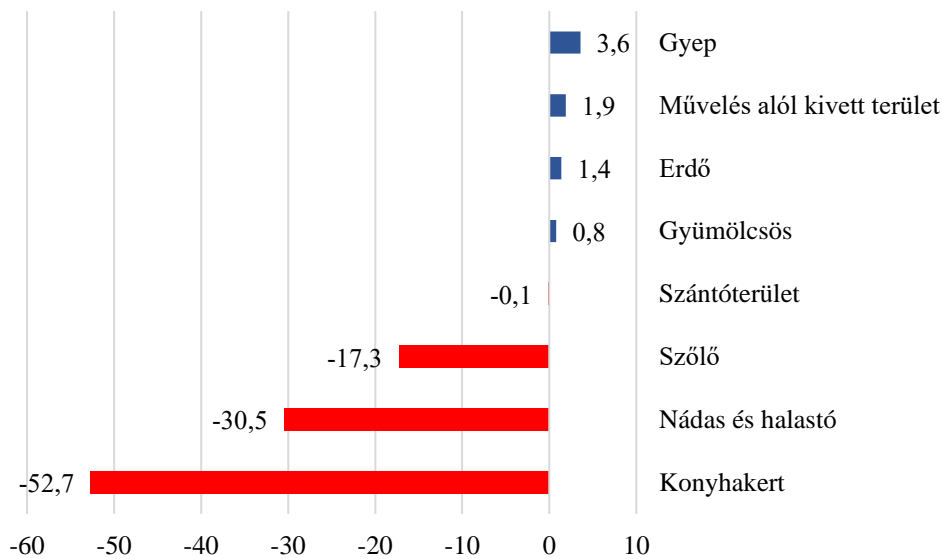


6. ábra: A mezőgazdaság teljes bruttó kibocsátásának megoszlása, 2010-2019 (m.e.=milliárd Ft)

Forrás: KSH (2019a) alapján saját szerkesztés

2.1.2. A földhasználat és területi folyamatok alakulása

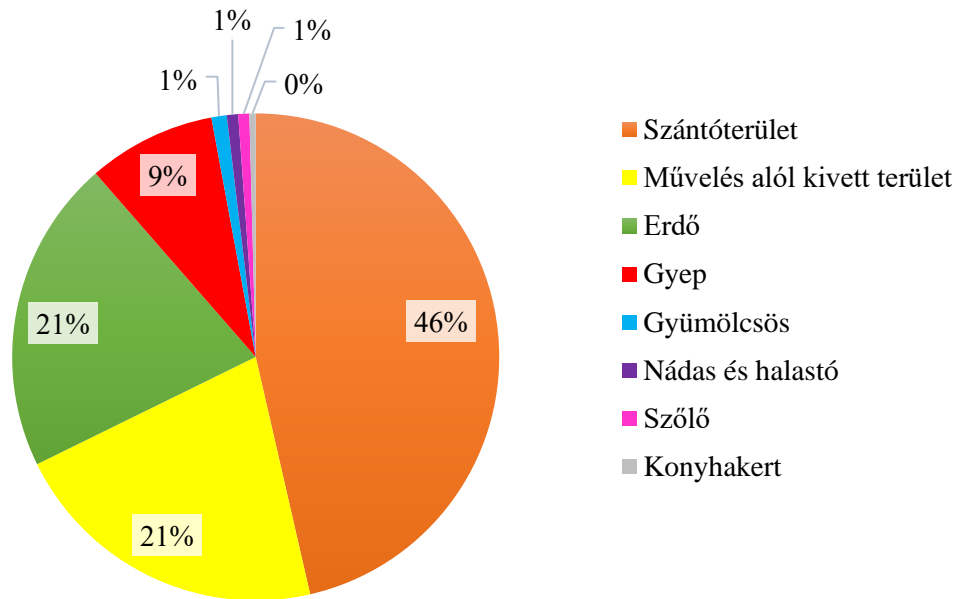
Termőföld alatt általában gazdaságosan hasznosítható, mezőgazdasági felhasználású földterületet értünk. Ezek rendelkezésre álló mennyisége és minősége nagy mértékben befolyásolja a mezőgazdasági termelés színvonalát a mezőgazdaságban (HORVÁTH, 2016). A földhasználat szerkezetében hosszú távon figyelhetünk meg változásokat (7. ábra). 2010 óta a szántóterület és a művelés alól kivett terület nagysága nem mutat jelentős változást. A szőlő, a konyhakert és a nádasok területe azonban visszaszorult, míg az erdők és a gyepek területek növekedtek (KSH, 2019a).



7. ábra: A művelési ágak területének változása, 2010-2019 (m.e.=%)

Forrás: KSH (2019a) alapján saját szerkesztés

A földhasználat művelési ágak szerinti megoszlását a 8. ábra szemlélteti. A legnagyobb arányt (46%) a szántóterület teszi ki, melyet az erdő és a művelés alól kivont terület követ (KSH, 2019a).



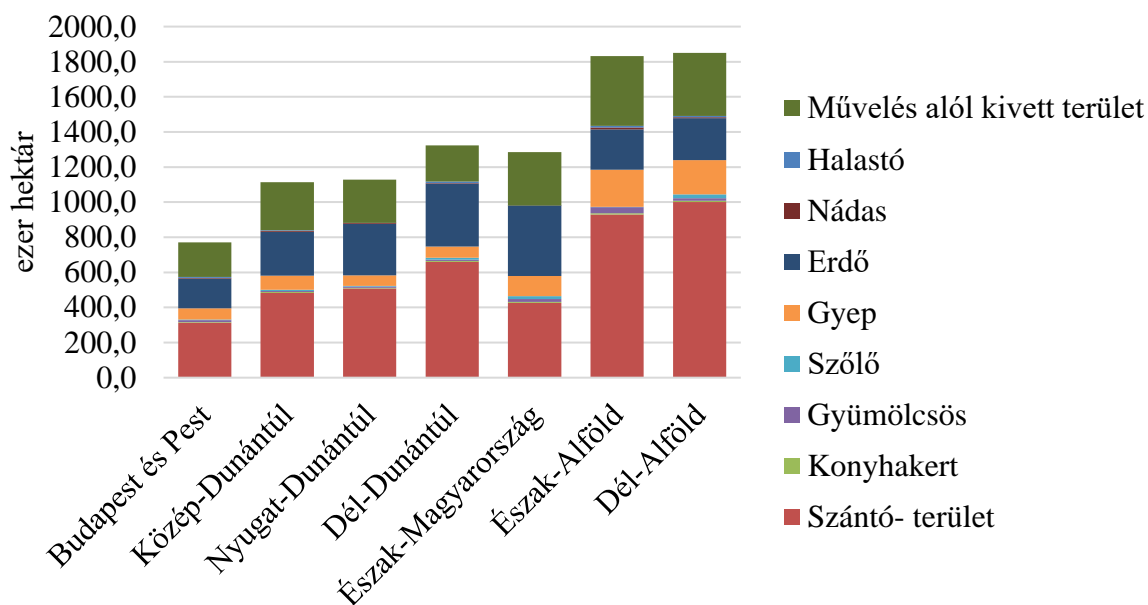
8. ábra: Földhasználat művelési ágak szerint, 2019 (m.e.=%)

Forrás: KSH (2019a) alapján saját szerkesztés

2017-ben a termőföld-értékesítés volumene visszaesett, ami azzal is indokolható, hogy ekkor zárult le egy kormányzati program (*Földet a gazdáknak!*), mely 2016-ban élénk termőföldforgalmat eredményezett. A pályázat keretében összesen 73 ezer hektár területű mező- és erdőgazdasági földet értékesítettek. Az értékesített szántó átlagára 2019-ben Hajdú-Bihar, Tolna és Békés megyében volt a legmagasabb (1,9-2,1 millió forint/hektár), míg Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megyében a legalacsonyabb (0,8-1 millió forint/hektár). A mező- és erdőgazdasági területek átlagára 11%-kal emelkedett 2018-hoz képest, összesen 72 ezer hektárt értékesítettek. Egy hektár átlagára így 1,5 millió forint volt. A többi művelési ágban is növekedés volt megfigyelhető az árakban, a gyep 16%-kal, a gyümölcsös átlagára 15%-kal, a szőlőé 14%-kal, az erdőé 9,9%-kal lett magasabb (KSH, 2019a). A KSH (2019a) adatai alapján földbérleti díjak az előző évit meghaladó mértékben nőttek: egy szántó éves bérleti díja átlagosan 55 700 forint volt hektáronként. A gyümölcsös bérleti díja mintegy 10%-kal, a gyepé közel 5%-kal, a szőlőé 2,6%-kal növekedett, míg az erdőé közel 2%-kal csökkent az előző évhez képest. A megyei megoszlás hasonlóképpen alakul, mint a vételárak esetén. 2017-ben Hajdú-Biharban és Tolnában volt legmagasabb a szántó bérleti díja (75 500 forint/hektár), míg Nógrád, Heves és Veszprém megyében volt a legalacsonyabb (35 900, 38 400 és 38 500 forint/hektár).

A mezőgazdasági terület eloszlása, a termelési adottságok, ezáltal pedig a kibocsátás nagysága is eltérő régióként. A szántó aránya meghatározó valamennyi régióban,

legmagasabb az Észak- és Dél-Alföld területein (együttesen mintegy 2 millió hektár), a legalacsonyabb Budapest és Pest megye környékén (9. ábra).



9. ábra: Földterület művelési ágak szerint, 2019 (m.e.=ezer hektár)

Forrás: KSH (2019a) alapján saját szerkesztés

Az országos gabonakibocsátásból jelentős mértékben részesedik Dél-Dunántúl és Dél-Alföld. Budapest és Pest régiók a kertészeti termék-, szőlő-, bor- és gyümölcskibocsátásból veszik ki leginkább a részüket. Eközben az élő állatok és állati termékek kibocsátása Közép- és Nyugat-Dunántúlon, valamint Észak-Alföldön jelentős (KSH, 2018b). A vállalkozói jövedelem 2018-ban egy hektár mezőgazdasági területre vetítve 133 ezer forint bevételt jelentett a gazdálkodók számára. Ez a mutató a régiókban igencsak eltért, 60 és 170 ezer forint között változott. Közép-Dunántúlon az átlag körül alakult, míg Dél- és Észak-Alföldön kiugróan magas értéket vett fel, a többi régió elmaradt az átlag értékektől (KSH, 2019a). Az átlagon felül teljesítő két alföldi régióban a mezőgazdasági kibocsátás közel felét együttesen adta a növénytermesztési és állattenyésztési kibocsátás (46-48%), a gyümölcsstermesztési kibocsátás 52%, míg a kertészeti kibocsátás 66% volt (KSH, 2019a). 2018-ban az egy állategységre vetített vállalkozói jövedelem átlagosan 310 ezer forint volt, mely a régiók között 185 és 340 ezer forint közötti értékben változott. Dél-Dunántúlon, valamint Dél- és Észak Alföldön volt a legmagasabb, Közép-Dunántúlon is valamivel az átlag fölött volt (326 ezer Ft/állategység). Az előbbi három régió kiemelkedő teljesítményét a mezőgazdasági termelés intenzitása magyarázza (KSH, 2019a).

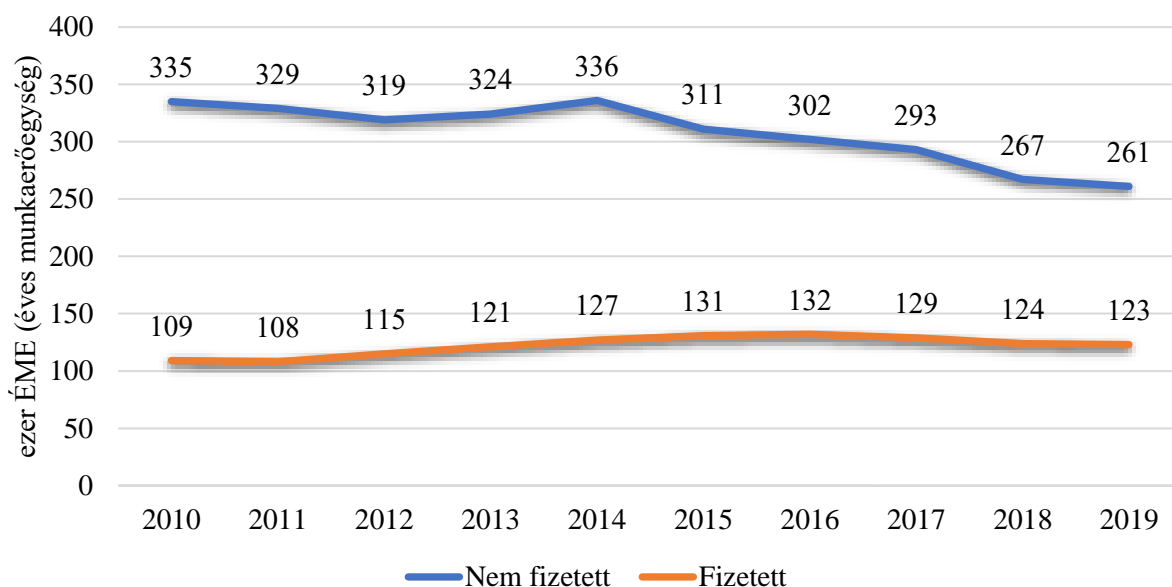
2.1.3. A munkaerőfelhasználás sajátosságai a mezőgazdaságban

A mezőgazdasági termelés munkaerőigényét jelentős mértékben befolyásolja az adott térségben termelt termékek köre és alkalmazott agrotechnika színvonala. A mezőgazdaság termelési kapacitása és termelési színvonala között jelentős különbségek mutatkoznak a fejlett és a fejlődő országokban. Minél fejlettebb az adott ország, annál alacsonyabb az agrárszektorban foglalkoztatottak aránya. Általánosságban elmondható, hogy a fejlett országokban folyamatosan csökken a mezőgazdaságban foglalkoztatottak száma a társadalmi-gazdasági fejlődéssel párhuzamosan (HORVÁTH, 2016).

A magyar mezőgazdaság vegyes gazdálkodási struktúra alapján működik, mely nagymértékben befolyásolja a munkaerő felhasználását is. A részmunkaidős és önellátó gazdaságok, valamint az agrárvállalkozások egyszerre vannak jelen a piacon. Ezek eltérő működése különböző mennyiségű és jellegű munkaerőt igényel (KOVÁCH-MEGYESI, 2018). A mezőgazdaság jellegéből adódóan nem csupán teljes munkaidős foglalkoztatottakat alkalmaz. Jelentős számban vannak jelen részmunkaidős munkavállalók is, ami nagymértékben megnehezíti a nemzetközi összehasonlíthatóságot (KOÓS, 2016). Ennek a kiküszöbölése érdekében került bevezetésre az éves munkaerőegység (továbbiakban: ÉME) fogalma. Ez lehetővé teszi a pár órás mezőgazdasági munkavégzés átszámítását teljes munkaidős munkavégzésre. Az ÉME egy olyan személy munkaidő-ráfordításának felel meg, aki egész éven keresztül teljes munkaidőben mezőgazdasági tevékenységet végez egy mezőgazdasági egységben, vagyis egy személyre vonatkozóan értéke semmilyen körülmények között sem haladhatja meg az 1-et, a vonatkozó uniós jogszabály előírása szerint (FRÓNA, 2018). Az ÉME további előnye, hogy a nem mezőgazdasági főtevékenységű foglalkoztatottak mezőgazdasági munkáját is figyelembe veszi, azaz a kiegészítő tevékenységeket is. A mezőgazdaságban beszélhetünk fizetett és a nem fizetett munkavégzésről is. Az egyéni gazdaságokban a családtagok által végzett mezőgazdasági munkát értjük nem fizetett munkaerő alatt. Ezáltal könnyebben összehasonlítható a végzett munka mennyisége az egyéni gazdaságokban és a gazdasági szervezetekben. Itt azonban fontos megjegyezni, hogy az ÉME nem a munkát végzők számát fejezi ki, hanem a munka mennyiségét. Ezáltal a mezőgazdaságban dolgozókat nem képes összehasonlítani más nemzetgazdasági ágakkal (FRÓNA, 2018).

A 10. ábrán a mezőgazdasági munkaerő-felhasználást láthatjuk. Ez alapján megállapítható, hogy a nem fizetett ÉME folyamatos csökkenést mutat, míg a fizetett munkaerő aránya növekszik. A mezőgazdaságban, erdőgazdálkodásban, valamint a halászatban foglalkoztatottak

száma 2019-ben 211 ezer fő volt (4,7%). Az előző évhez képest enyhe bővülés (1,4%) figyelhető meg (KSH, 2018b).



**10. ábra: A mezőgazdasági munkaerő felhasználás alakulása, 2010-2019
(m.e.=ezerÉME)**

Forrás: KSH (2019a) alapján saját szerkesztés

A mezőgazdasági munkaerő-felhasználás ágazonként eltérő lehet. Növénytermesztés esetében fontos befolyásoló tényező az időjárás, amely különböző nehézségeket okozhat a munkálatok elvégzése során (pl. eső, hideg, hőség, szárazság stb.). Az állattenyésztés helyzetét befolyásolja, hogy a biológiai folyamatok hatására az állattartás és tenyésztés sajátosabb munkafeltételek között zajlik (PFAU-SZÉLES, 2001). A legfontosabb feladatok között említhetjük a takarmányozást, az állatok gondozását, az állati terméknyerést és a trágyaeltávolítást. Ennek megfelelően az állattenyésztés folyamatos munkavégzést igényel, míg a növénytermesztés esetén a ciklikus munkacsúcsok a jellemzők. A munkaerő felhasználásban tapasztalható ágazonkénti eltérés annak is tulajdonítható, hogy ugyan a mezőgazdasági munkafolyamatok jelentős része gépesíthető, de nem teljesen automatizálható. Ebből kifolyólag bizonyos munkaműveleteket a gépesített munkafolyamatok ellenére is manuálisan kell elvégezni (fejés, nyírás), így az ember közvetlen közreműködése nélkülözhetetlen a technikai eszközök üzemeltetésében is. Mind az állattenyésztésben, mind a növénytermesztésben zajló munkafolyamatok végrehajtásában a technikai, technológiai tényezők mellett folyamatosan figyelemmel kell lenni mind a biológiai folyamatokra, az időjárásra, de az ökológiai feltételek változására is. Ezekhez a feltételekhez, változásokhoz a teljes munkavégzés során állandóan alkalmazkodni kell (BUZÁS ET AL., 2000). Mindez

komplex feltételeket igényel, nem csupán szakmai felkészültséget, de magas fokú problémamegoldó képességet, önállóságot és lehetőség szerint gyors döntéshozatalt, valamint alkalmazkodóképességet is (PFAU, 1998).

Ahogy már korábban is láttuk, a mezőgazdasági folyamatok egyik jellegzetessége a munkafeladatok ingadozása, amely a növénytermesztés esetén az idényszerűségből fakad. Ez már önmagában is komoly foglalkoztatási, szervezési és szervezeti problémákat von maga után. A növénytermesztésben a munkaerőigény az egyes szezonokban eltérően alakul és erőteljes ingadozás jellemzi, mely a mezőgazdasági folyamatok biológiai és időjárási meghatározottságának természetes következménye. Így például a növénytermesztés céljára hasznosított területeken nagyobb munkaerőigény merül fel jellemzően a betakarítások idején, hiszen az automatizálás mellett az emberi munkaerőre is szükség van. Bár a szántóföldi növénytermesztés magasan a legjobban automatizálható, a kertészeti ágazatban magas emberi munkaerőigény merül fel még napjainkban is Magyarországon. A kézimunkaerő-igény a biológiai folyamatokhoz alkalmazkodva eltérően jelenik meg, jellemzően kevés állandó alkalmazott és több alkalmi munkavállaló szükséges a tevékenység végzéséhez. Az állattenyésztésben fordítottan érvényesül ez az arány: több állandó munkavállaló és kisebb létszámú alkalmi munkavállaló szükséges a tevékenység végzéséhez. Az állattenyésztés problémája az állandóan megjelenő nagy munkateher, ami nem illeszkedik a munkavégzés hagyományos kereteihez. Ez lehet a mezőgazdasági munkavégzés népszerűségvesztésének egyik legfontosabb indoka (HORVÁTH, 2019).

Ennek megfelelően elmondható, hogy az év bizonyos szakaszaiban több, más időszakokban viszont kevesebb munkafeladatot kell elvégezni, amelynek következménye, hogy az év meghatározott részében több, máskor pedig kevesebb munkaerőre van szükség a növénytermesztési feladatok szakszerű elvégzéséhez. Ezt a fajta rugalmasságot a mezőgazdasági szervezetek megfelelő szervezéssel tudják biztosítani. A betakarítási időszakokhoz kapcsolódó feladatokat legtöbbször csak az adott alkalomra felvett „idénymunkások” oldják meg, akik alkalmi munkaerőnek számítanak. Az idényjellegű munkafeladatok elvégzésére megfelelően kvalifikált munkaerőt biztosítani szinte lehetetlen, ezzel a kihívással minden mezőgazdasági szervezet szembesül (BERDE, 2003). Az idényszerűség magával hozza az időszakosan megjelenő nagyobb alkalmi munkaerő létszámot, amelyet valamilyen módon integrálni kell a már meglévő szervezetbe. Azonban egy újabb nehézség, hogy a rugalmasan bővülő, majd csökkenő szervezet olyan mezőgazdasági sajátosság, ami más ágazatokra nem jellemző. Az idényszerű feladatok ellátásának

megszűnésével a szervezet az eredeti méretűre áll vissza. Mindez folyamatos szervezési feladatot jelent, ami a mezőgazdasági termelés természetes velejárója. A mezőgazdasági feladatok, munkaterhelések nemcsak az adott éven belül ingadoznak, hanem egy rövidebb időszakon belül is (KOVÁCS ET AL., 2019).

KOVÁCS ET AL. (2019) szerint szintén mezőgazdasági sajátosságként említhetjük a családi munkaerő felhasználását. Az elemzést megelőzően azt feltételezték, hogy az egyéni vállalkozók vagy östermelők is vesznek igénybe családi munkaerőt. Amennyiben erre nincs lehetőségük, azt bér munkával egészítik ki, ezáltal ők hamarabb vesznek igénybe bér munkát. A felmérésben viszont arra a következtetésre jutottak, hogy nincs szignifikáns különbség ($p=0,695$) bér munka igénybevételekor. Vagyis nem feltétlenül vesznek igénybe bér munkát az egyéni vállalkozók és östermelők. Családi munkaerő esetén viszont megállapításra került, hogy szignifikáns különbség van a családi és az egyéni gazdálkodás között a munkaerő felhasználásában ($p=0,02$). A családi gazdaságok nyilvánvalóan több családi munkaerőt használnak fel (70%), mint az egyéni gazdaságok. Azonban az egyéni gazdaságok által felhasznált családi munkaerő sem elenyésző (41%). Így beigazolódott, hogy nem csak családi gazdálkodók használnak fel jelentős mértékű családi munkaerőt (KOVÁCS ET AL., 2019).

2.1.4. A kis- és középvállalkozások jellemzői nemzetgazdasági ágak szerint

Napjainkban a mezőgazdaság szerepe jóval sokrétűbb és komplexebb lett, mint korábban, hiszen a hagyományos mezőgazdaságot felváltotta a multifunkciós mezőgazdaság. A hagyományosnak tekinthető családi gazdaságok mellett, melyek leginkább önellátásra és a fennmaradó többlet értékesítésére rendezkedtek be, egyre elterjedtebbé váltak az ártermelő gazdaságok, amelyek már a természet, környezet és tájvédelem fontosságát is szem előtt tartják (VASA, 2011).

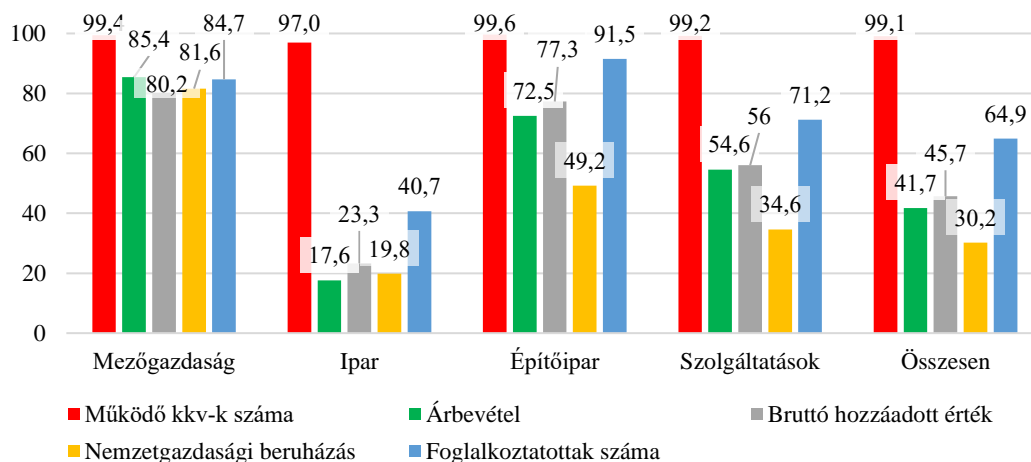
A Magyarországon működő vállalkozások 99,1%-a 2018-ban kis- és középvállalkozás volt. A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény 3.§ (1-3) bekezdése alapján, *kis- és középvállalkozásnak* (a továbbiakban: kkv) *minősül az a vállalkozás, amelynek a) összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és b) éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg. A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek a) összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg. A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek a) összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió*

eurónak megfelelő forintösszeg.” Ezek a vállalkozások a foglalkoztatottak közel kétharmadának biztosítottak munkalehetőséget. Ezen felül a nettó árbevétel 40%-ával, a hozzáadott érték 44%-ával járultak hozzá a működő vállalkozások összteljesítményéhez, amely az előző évekhez képest minimális, nem számottevő visszaesést jelent (KSH, 2020a).

A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai alapján 2019-ben a kisvállalkozások részesedése 3,93%, a mikrovállalkozások aránya 90,6%, a középvállalkozások részaránya 0,64% volt (KSH, 2020b). A működő vállalkozások számának megoszlása alapján (az összevont gazdasági ágak szerint) megállapíthatjuk, hogy mind a kis és közepes vállalkozások (KKV) körébe tartozó és az azon kívül eső vállalkozások esetén is a mezőgazdasági vállalkozásoké a legkisebb részesedés. Ez a KKV-k esetén 4,1%, míg nem KKV-k esetén 2,1% volt (KSH, 2018a).

A Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (a továbbiakban: NAK) adatai alapján érvényes östermelői igazolvánnyal 2020 nyarán összesen 291 366 fő rendelkezett, amelyből 236 382 db egyéni igazolvány, 54 984 db pedig közös igazolvány volt. Összesen 23 558 db családi gazdaság működött 2020-ban, melyekben 83 272 fő családtag működött közre, ami azt jelenti, hogy a családi gazdaságokban átlagosan 3-4 fő végez mezőgazdasági tevékenységet. Általános tendencia a gyakorlatban, hogy a családi gazdaságokban a kiskorú gyermekektől kezdve akár a 80-90 év feletti nagyszülőikig a család több generációja is részt vesz a gazdálkodásban, de csak névlegesen, az adókedvezmények maximalizálása érdekében. Az egyéni vállalkozók száma több mint 29 ezer fő, míg a mezőgazdasági tevékenységet végző gazdasági társaságok száma 42 ezer körül mozgott 2020 nyarán (NAK, 2020). A KKV-k szerepét a beruházásokban növeli, hogy egyes nemzetgazdasági ágakban igencsak meghatározó az aktivitásuk (például a mezőgazdaságban a vállalkozások beruházásainak 82%-át a KKV-szektor adja).

A KKV-k beruházásainak közel héttizede 2018-ban négy nemzetgazdasági ágban valósult meg. A 11. ábrán látható, hogy KKV-k hozzájárulása a foglalkoztatáshoz és teljesítményhez a mezőgazdaságban, az építőiparban és a szolgáltató ágak többségében jóval magasabb volt, mint más területeken (KSH, 2018a).



11. ábra: Kis- és középvállalkozások részesedése a teljes vállalkozói körön belül összevont gazdasági ágak szerint, 2018+ (m.e.=%)

Forrás: KSH (2018a) alapján saját szerkesztés

2018-ban a mezőgazdaságban regisztrált vállalkozások száma nem változott az előző év végéhez képest, közel 473 ezer volt. Az önálló vállalkozások száma 459 ezer, a társas vállalkozásoké valamivel több, mint 13 ezer volt (KSH, 2018a). A társas vállalkozások 88%-a 10 fő alatti mikrovállalkozás volt. Az 50 főnél többet foglalkoztató társas vállalkozások száma elenyésző volt (KSH, 2018b). A KSH adatai szerint a munkaerő-ráfordítás nagysága a mezőgazdaságon belül csökkenő tendenciát mutat 2010-hez viszonyítva. 2019-ben a munkaerő-ráfordítás nagysága a mezőgazdaságon belül 5%-kal csökkent az előző évhez képest. A mezőgazdaság egyik sajátossága a nem fizetett munkaerőfelhasználás, amely 2019-ben az összes munkaerő-ráfordítás 67%-át tette ki (KSH, 2019a). Ez az arány az utóbbi években fokozatosan csökkent (2010-hez képest majdnem 10%-kal). Ezzel párhuzamosan a fizetett alkalmazottak száma emelkedett. Úgy gondolom, hogy ez leginkább azzal magyarázható, hogy alkalmazottak váltják fel a csökkenő családi munkaerőt. Az egyéni gazdaságok száma mérséklődött, azonban a már meglévők ártermelése nőtt (KSH, 2019a).

FRÓNA – KŐMÍVES (2019) tanulmánya alapján elmondható, hogy Magyarországot Románia (25,8%), Bulgária (18,2%), Görögország (11%) és Lengyelország (10,1%) is megelőzi a mezőgazdasági alkalmazotti létszámot tekintve. Az Európai Unióban jelentős munkáltató a mezőgazdaság, az Európai Unió teljes foglalkoztatásának 4,2%-át adja, azaz 9,7 millió főt. Az egyes országokban tapasztalható alacsony foglalkoztatotti létszám leginkább a magas járulékköltségekkel és a képzett munkaerő hiányával indokolható (MORAGUES-FAUS, 2014). Azonban itt fontos megjegyezni, hogy ezenkívül más tényezők is jelentős hatással lehetnek a foglalkoztatottság szintjére (pl. modernizáció, automatizálás, robotizálás).

2.2. A családi gazdaságok definiálása és jellemzőinek bemutatása

2.2.1. A családi gazdaság fogalmi lehatárolása

A családi gazdaság meghatározására számos definíció ismert. Ahhoz, hogy pontosítani tudjuk a valódi jelentését, elengedhetetlen tisztáznunk a családi vállalkozás és a családi gazdaság fogalmát is. SCHUMPETER (1980) és SOLOMON (1991) szerint a vállalkozó olyan innovatív személy, aki a pozitív eredmény reményében saját idejét felhasználva vállalja a felmerülő kockázatokat. WIMMER ET AL. (2004) szerint azokat a gazdaságokat tekinthetjük családi vállalkozásnak, amelyekben a család alakítja a vállalkozás mindennapi életét egyfajta jól működő szövetséggé. Ezt egészíti ki MILLER ET AL. (2007) miszerint a családi vállalkozás egy olyan szervezet, amelyben az ellenőrzési és irányítási funkciókat általában akár több generáción keresztül egy család több tagja látja el. Családi vállalkozásnak tekinthető az a vállalkozás, ahol legalább egy családtag aktívan dolgozik a vállalkozásban és a családé a többségi tulajdon és/vagy az irányítás. A családi vállalatok esetében mindez kiegészül a család érzelmi-alapúságával (kollektív pszichológiai tulajdonérzéssel), mely RANTANEN – JUSSILA (2011) szerint a családi közös tulajdonérzést jelenti.

A családi vállalkozások esetében a családi és az üzleti célok nem válnak el egymástól, így azokat párhuzamosan kell kezelni. A családi vállalkozás (family business) számára nem csupán az üzlet felépítése és annak eladása számít, hanem fontos a családi kollektív felelősségvállalás, ahol a tagok hosszú távon gondolkodnak, állandó innovációval a fenntarthatóságra törekszenek annak érdekében, hogy a következő generáció is tovább tudja vinni a vállalkozást. Ebből kifolyólag az innováció és a tradíció kombinációjaként fogalmazhatjuk meg a családi vállalkozást (KONCZOSNÉ ET AL., 2018).

BOGÁTH (2018) tanulmányában említésre kerül egy 2009-es uniós kutatás, melybe 33 európai országot vontak be 2007 és 2009 közötti időszakban. Ez alapján egy kutatócsoport egy átfogó ajánlást dolgozott ki a családi vállalkozások meghatározására, mely elvonatkoztatott a vállalkozás méretétől és a következőképpen fogalmazta meg a családi vállalkozások alapvető kritériumait.

- A döntési jogok többsége azok kezében van, akik a céget megalapították, vagy annak családtagjai és rokonai kezében. Ezenfelül az alapítók házastársai, szülei, gyerekei és egyéb közvetlen örökösei döntési jogkörrel rendelkezhetnek, melyet direkt és indirekt módon is érvényesíthetnek.

- Legalább egy arra jogosult családtagnak formálisan is szerepet kell vállalnia a vállalkozás vezetésében.
- Abban az esetben, ha a vállalkozás szerepel a tőzsdén, még mindig családi vállalkozásnak tekinthető. Azonban ennek feltétele, hogy a család arra jogosult tagjai rendelkeznek a részvények minimum 25%-ával, valamint ugyanilyen arányban birtokolják a határozathozatali és döntési jogkört.

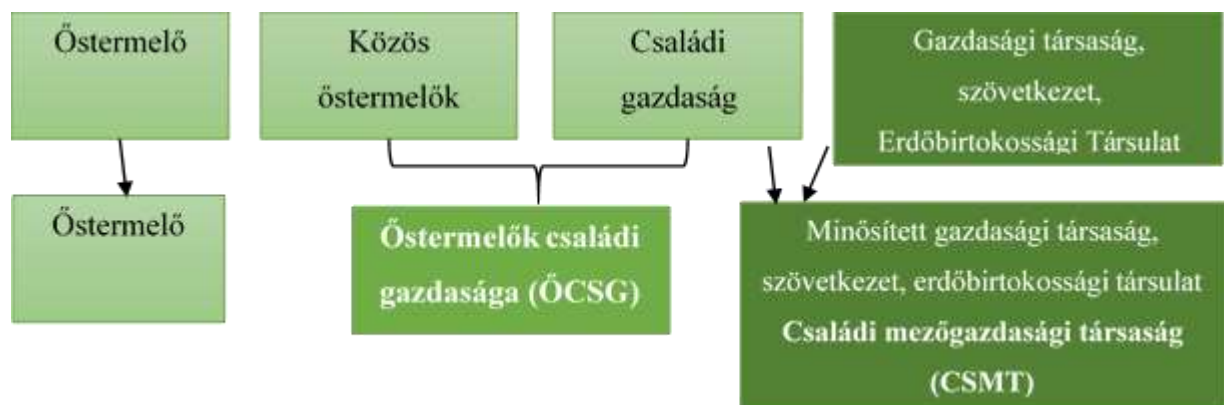
NÁBRÁDI (2004) szerint a családi gazdaság vállalkozási formáját tekintve speciálisnak mondható, mivel attól függően, mely szervezeti keret bizonyul kedvezőbbnek, adott esetben lehet egyéni vállalkozás vagy akár tulajdonos társulás is. Ezzel szemben a gazdálkodás egy tudatos, tervszerű és összetett tevékenység, mely a mezőgazdasági eredetű javak, szolgáltatások és jövedelmek előállítását foglalja magában (DOBOS, 2000). Tehát amellett, hogy a családi vállalkozások több jellemzőit is hordozzák, fontos kiemelni, hogy mezőgazdasági tevékenységet végző családi kézben lévő vállalkozásokról beszélhetünk a családi gazdaságok esetében (NÁBRÁDI, 2004).

WILLIAMS (1973) megállapítása alapján a családi gazdaságot a gazda és családja tartja fent bármilyen külső munkaerő felhasználása nélkül. Azonban ez a megfogalmazás hiányosnak mondható, mivel (ahogyan azt a gyakorlat is alátámasztja) bizonyos esetekben a külső munkaerő felhasználása elengedhetetlen. Ebből kifolyólag JUHÁSZ (1998) meghatározása pontosabbnak tekinthető, miszerint a családi gazdaságok olyan középparaszti gazdaságoknak tekinthetők, melyek túlnyomó többségben családi munkaerőt használnak fel. Nehézségeket okozhat, hogy sokszor szinonimaként használunk eltérő definíciókat, mint például a family farm business, gazdálkodó család, mezőgazdasági családi vállalkozás, paraszti gazdaság és a kistermelés. Ezen fogalmak azonban nem összekeverendők, mivel az egyik legfőbb különbség az amerikai farmok és az európai családi gazdaságok között a profitszerzés kihasználása. Hiszen a családi gazdaságok elsődlegesen saját felhasználásra termelnek és a felesleget értékesítik, míg a farmok fő célja a profitmaximalizálás (ALVINCZ – VARGA, 2000).

A definíciók közötti különbségek azonban Európán belül is megjelennek, így az adott országra jellemzően kell a fogalmat meghatároznunk. Ebből kifolyólag a mező- és erdőgazdasági földek forgalmáról szóló 2013. évi CXXII. törvény alapján családi gazdaságnak számít minden olyan gazdálkodási forma, amelyen belül *„legfeljebb 300 hektár nagyságú termőföld (ideértve a mező-, erdőgazdasági művelés alatt álló belterületi földet is) tulajdonával, illetőleg haszonbérletével, használatával rendelkező gazdálkodó család*

valamennyi termőföldje, az ahhoz tartozó leltárban megjelölt ingatlan és ingó vagyontárgyak (épület, építmény, mezőgazdasági berendezés, felszerelés, gép, állatállomány, készlet stb.) hasznosításával, legalább egy családtag teljes foglalkoztatásán és a többi családtag közreműködésén” alapul. A családi gazdaság tagjai közé sorolható maga a családi gazdálkodó, házastársa vagy élettársa, gyermekei (kiskorú gyermeke, gazdálkodó család tagjaként bejelentett nagykorú gyermeke, illetve örökbe fogadott, a mostoha és a nevelt gyermekei egyaránt) unokái, szülei, nagyszülei és testvérei. A törvény azonban kizárja a családi gazdaság tagjai közül a gazdálkodó házastársának vagy élettársának szüleit, nagykorú gyermekének vagy testvérének házastársát is.

2021-től azonban új szabályozás lépett életbe, amely hatályon kívül helyezi az előző törvényt. A családi gazdaságokról szóló 2020. évi CXXIII. törvény értelmében a családi gazdaságok megreformálására kerül sor, melyről több konferencián is szó esett. Ezekről a szabályozásokról a Nemzeti Agrárkamara egy kiadványt készített a gazdálkodók számára. A NAK (2020) szerint az új szabályozásra alapozva családi gazdaságnak azok a gazdálkodási formák tekinthetők, amelyek tevékenysége – eltekintve működési formájuktól – a családi munkaerőn, a család anyagi és szellemi tőkéjén alapszik. Ennek a célja, hogy a családoknak a saját méretükhöz leginkább igazodó működési formát tudják kiválasztani, valamint ne csupán a jogi értelemben vett családok, hanem a valódi családok, a családi egységek is tovább tudjanak fejlődni. A törvény alapvetően három működési formát határoz meg (12. ábra), az őstermelőt, az őstermelők családi gazdaságát (továbbiakban: ÓCSG), a jogi személyiséggel rendelkező családi mezőgazdasági működési formát, azaz a családi mezőgazdasági társaságot (továbbiakban: CSMT).



12. ábra: A családi alapon működő gazdálkodási formák az új szabályozás szerint (2021)

Forrás: NAK (2020) alapján saját szerkesztés

A mezőgazdasági őstermelők köre a szabályozást követően sem változik. Megjelenik azonban egy új működési forma, amely egyesíti a közös őstermelőként, valamint családi gazdaságként működő egységeket. Erre azért volt szükség, mivel van egy olyan réteg, amely igen nagy növekedési potenciállal bír, ám a gazdasági társasági keretek közötti működést nem tudja vállalni. A már meglévő és újonnan alapított gazdasági társaságok, szövetkezetek és erdőbirtokossági társulatok egyaránt egy újfajta minősítést szerezhetnek, mely nem más, mint a családi mezőgazdasági társaság (NAK, 2020). A mezőgazdasági őstermelő már nemcsak egy adózási kategóriát fog jelenteni, hanem valódi tartalommal bíró működési kategóriát is. Ahhoz, hogy valaki mezőgazdasági őstermelő lehessen, az alábbi szempontoknak kell megfelelnie:

- 16 évet be kell töltenie,
- természetes személynek kell lennie,
- saját gazdaságában kell folytatnia őstermelői tevékenységét (NAK, 2020).

Az új szabályoknak köszönhetően kibővül az őstermelők tevékenységi köre, azonban kikötés, hogy egyéni vállalkozóként már nem végezheti azt a tevékenységet, amit őstermelőként folytat (NAK, 2020).

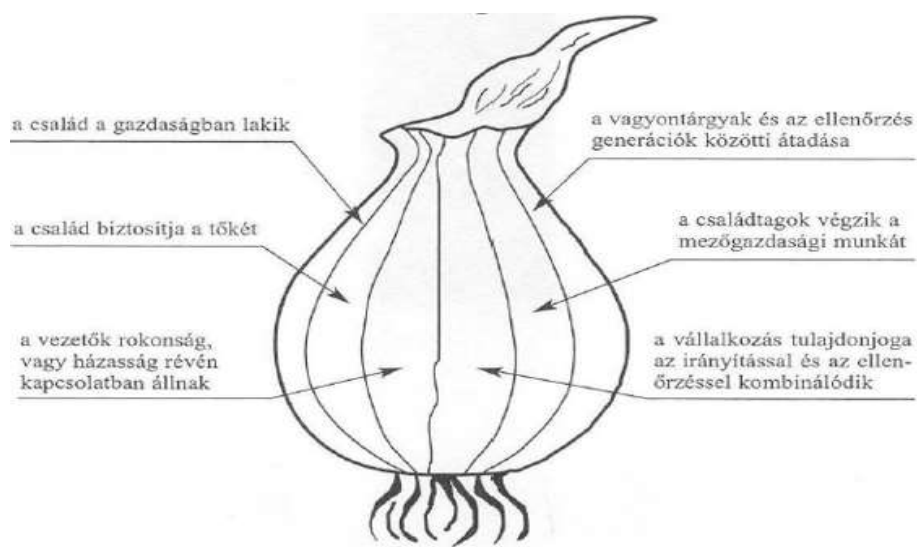
2020. december 31-ig a mezőgazdasági tevékenység családtagokkal történő közös folytatására két működési forma is rendelkezésre állt, a közös őstermelői tevékenység és a családi gazdaság. A két működési forma között jelentős átfedések voltak, így ezek 2021. január 1. napjától egyesített formában működnek, mint az őstermelők családi gazdasága (ŐCSG). Az ŐCSG egy lazább szerveződés, amely jogi szempontból nem minősül önálló jogalanynak, sem jogi személynek, önálló vagyonnal nem rendelkezik. Egyfajta polgári jogi társaságnak tekinthető. A 2013. évi V. törvény, vagyis a Polgári Törvénykönyv (Ptk.) 8:1. § (1) 1. alapján közeli hozzátartozó lehet a házastárs, az egyenesági rokon, az örökbefogadott, a mostoha- és a nevelt gyermek, az örökbefogadó-, a mostoha- és a nevelőszülő és a testvér. A Ptk. 8:1. § (1) 2. szerint hozzátartozó lehet a közeli hozzátartozó, az élettárs, az egyenesági rokon házastársa, a házastárs egyenesági rokona és testvére, és a testvér házastársa. A hozzátartozói láncolat pedig közeli hozzátartozói kapcsolatban lévő természetes személyek, valamint e személyek hozzátartozói által alkotott csoportot foglalja magában. Az ŐCSG tagjának feltétele, hogy 16. évet be kell töltenie, az ŐCSG tagjának személyesen kell közreműködni (ám nem feltétlenül főállásként), és egy őstermelő egyidejűleg csak egy ŐCSG-ben lehet tag.

A NAK (2020) alapján a családi mezőgazdasági társaság nem egy új működési forma, sokkal inkább egy minősítés. Ennek megszerzése már működő gazdasági egységek számára lehetséges. A minősítés megszerzéséhez az alábbi feltételek szükségesek:

- legalább két tagja van,
- azok mindegyike egymással hozzátartozói láncolatban áll, valamint
- kizárólag mező-, erdőgazdasági és kiegészítő tevékenységet folytat. Egy személy egyidejűleg csak egy CSMT-nek lehet tagja, jogi személy pedig nem lehet a CSMT tagja (kivéve a saját üzletrész, illetve saját részvény megszerzésének esetét).

2.2.2. A családi gazdaságok jellemzőinek bemutatása

Üzleti formáját figyelembe véve a gazdaság és a háztartás nem különíthető el, mivel a család biztosítja a tőke és a munkaerő nagy részét, a megtermelt jövedelem egy része pedig visszaforgatásra kerül a háztartásokba (GASSON-ERRINGTON, 1999). Egy családi gazdaság ideális összetételét nagyon jól szemlélteti GASSON-ERRINGTON (1999) értelmezésében egy hagyma (13. ábra). Ennek közepén a legfontosabb jellemzők találhatók. A vállalkozás tulajdonjoga és az ellenőrzés a vállalkozás vezetőjének a kezében van. A hagyma belsejétől kifelé haladva a kevésbé fontos jellemzők helyezkednek el, miszerint a család biztosítja elsősorban a tőkét és a munkaerőt, vagy a család benne él a gazdaságban. A rétegeségének köszönhetően amennyiben néhány jellemző hiányzik, még mindig megőrzi a formáját. Amennyiben azonban ezen feltételek közül egyik sem teljesül, nem beszélhetünk családi gazdaságról.



13. ábra: A családi gazdaságot alkotó rétegek

Forrás: GASSON-ERRINGTON (1999)

Mára a családi gazdaság elfogadott gazdálkodási formává vált. A családi gazdaságok elősegítik a gazdaság stabilitását, hozzájárulnak a munkahelyek megtartásához és teremtéséhez, növekedéséhez (TOBAK ET AL., 2018). A jelenlegi Vidékfejlesztési Program alapvető célcsoportjait képzik, ezáltal jelentős mértékben támogatottak és egyre inkább előtérbe kerülnek. A helyzetük nagyban függ a tevékenységük jellegétől, az intenzitástól és a jogi-szabályozási környezettől. A gazdálkodók szempontjából biztos megélhetést jelent (LENCSÉS – ZALAINÉ, 2017). A családi gazdaságok legnagyobb előnyei között a családi körben töltött több időt, a munkamegosztást és a megbízható munkaerőt emelhetjük ki. A közös, családon belül végzett munka pedig értékteremtés, mivel hozzájárul a vidéki munkahelyek megőrzéséhez és a tájkép fenntartásához (LENCSÉS – ZALAINÉ, 2017).

A legnagyobb hátrányok között említhetjük a felvásárlási árak ingadozása eredményként megjelenő kiszolgáltatottságot. Ez főként az állattenyésztő gazdaságokat érinti. Az előnyöket és hátrányokat összevetve fontos kérdés, hogy mennyire lehet eredményes egy családi gazdálkodás és ez mitől függ. Megállapítható, hogy a gazdálkodás eredményességét a tevékenység jellege és az üzemméret döntően befolyásolja. Minél nagyobb gazdaságról van szó, annál inkább megéri főfoglalkozásban végezni mezőgazdasági tevékenységet. A kisebb gazdaságokra inkább másodállásban vagy nyugdíjkiegészítésként jellemző a családi gazdálkodás. KOVÁCS (2016) szerint az optimális gazdasági méret szántóföldi növénytermesztés esetén 50-100 hektár, miközben gyümölcs és zöldségtermesztő gazdaságok tekintetében 3-10 hektár is elég. Itt természetesen fontos megjegyezni, hogy ez önmagában nem elég, ugyanis jelentős intenzitásbeli eltérések lehetnek az egyes gazdaságok között. Ezért fontos még figyelembe venni pár tényezőt (pl. árbevétel, mérlegfőösszeg, alkalmazottak száma, SFH, STÉ, stb.) Továbbá a termelékenység hatékonysága, a család létszáma és a gazdaság összetétele is befolyásolja az eredményességet. Az, hogy milyen gazdaságtípuson belül éri meg gazdálkodni, mindig a helyi adottságoktól függ. Karcagon a hagyományos szántóföldi növénytermesztés a döntő, emellett az állattenyésztés is jelen van. Az elmúlt évek árai és a támogatási rendszer inkább a szántóföldi növénytermesztőknek kedveztek. Az állattenyésztési ágazatban aktív gazdaságok szinte kivétel nélkül nagyon nehéz helyzetben vannak. Ám növénytermesztés állattenyésztés nélkül nem működhetne és fordítva, így a legjobb gazdálkodási típust a vegyes gazdaság jelentené 60-40%-os megoszlás szerint (KOVÁCS, 2016).

2.2.3. Innováció és tudásmegosztás a családi gazdaságokban

Bárhogy is nevezték a történelemben, a családi gazdaságok mindig is a mezőgazdasági tevékenység meghatározó részei voltak. A generációváltás olyan kulcsfontosságú esemény ezekben a családi gazdaságokban, amely a gazdaság fennmaradását alapozza meg. Azonban WARD (1988) kutatása szerint a családi vállalkozások mindössze 30%-a éri el a második generációt, 10%-a pedig a harmadikat. WILSON ET AL. (2013) újabb kutatásai azonban ezt az eredményt cáfolták, mivel a minta csupán 200 fős volt. Kutatásukban hétszáz ezer brit közepes és nagyvállalatot vizsgáltak meg, melynek során arra jutottak, hogy a családi vállalkozások túlélési esélyei jobbak, mint a nem családi gazdaságoké. Amennyiben WILSON ET AL. (2013) tézisei igazak, akkor azt mondhatjuk, hogy a családi vállalkozások túlélési képessége kiváló. Úgy vélem, hogy ez a családi gazdaságokra szintén igaz, mivel a család vagyona a tét, így nagyobb a motiváció a gazdaság fenntartására.

Hazánkban a szocializmus időszakában a szabad vállalkozás lehetősége megszűnt, de egyes családok a rendszerváltás után úgy folytatták a vállalkozói hagyományokat, hogy a szocializmus időszakában sem hagyták el az országot. Nagyon sok családi gazdaság ekkor alakult meg kényszervállalkozásként. Amellett, hogy a családi gazdaságok erősen kitétté váltak az új generáció jövőképeinek, hosszú távú fennmaradásuknak alapvető feltétele lett a változásokhoz való alkalmazkodás is. Azonban MEYER – ZUCKER (1989) szerint a családi gazdaságok esetében lassabb a növekedés és a döntéshozatal üteme. LAKY (1998) szerint ez annak köszönhető, hogy a családi gazdaságok inkább fogyasztásorientáltak, ami azt jelenti, hogy fejlődésüket a háztartás igényeihez igazítják. KELLERMANS – EDDLESTON (2006) szerint a családi gazdaságok sokkal kockázatkerülőbbek, ellenállnak a változásoknak és sok esetben nem igazán innovatívak. GOMEZ-MEIJIA ET AL. (2003) szerint a köztudatban is ez a konzervatív kép él a családi gazdaságokról.

ZAHRA (2005) szerint az innovatívnak induló családi gazdaságok is veszítenek a lendületből, ha az alapító túlságosan hosszan ragaszkodik a vezetéshez. Akkor kaphat az innováció új lendületet a következő generáció belépésekor, ha az utódokat ténylegesen is bevonják a vezetésbe. Abban az esetben, ha a vezetést professzionális menedzsment veszi át és a tulajdon marad csak családi kézben, akkor a család kockázatvállalási hajlandósága csökken és inkább a piacbővítésre törekednek innovációk helyett. Az innováció azonban elkerülhetetlen. Úgy gondolom, hogy a vagyon átadása mellett a tudástőke-transzfer is fontos a következő generáció számára. Ezt a felvetésemet támasztja alá (NÁBRÁDI ET AL. 2016) gondolata is,

miszerint a több generáción keresztüli túléléshez alapvető feltétel az innováció, még akkor is, ha a vállalkozás valamilyen tradicionális mesterségre épül.

MICHAEL-TSABARI ET AL. (2014) szerint az innovációs és vállalatbővítési kényszer nemcsak az üzleti környezetből származhat. A családi jellegű problémák is állandó megújulásra kényszeríthetik a családi gazdaságot. Az innováció mellett nagyon fontos a tudásmegosztás is (MCCANN ET AL., 2001). A gyakorlatban azonban azt tapasztalhatjuk, hogy a családi gazdálkodók ritkán kérnek külső segítséget, sokkal inkább a családra támaszkodnak. A tanácsadóként résztvevő családtagok speciális kapcsolatban állnak a vállalkozással. A kapcsolatuk azonban az évek során átalakuláson megy keresztül. A kezdeti időszakban egyértelműen pozitívnak tekinthető, de az első generációváltást követően már egy fordított U alakú görbével ábrázolható a tanácsadók számának és a teljesítménynek a kapcsolata (NALDI ET AL., 2015). Amennyiben a segítség mégis kívülről érkezik, fontos, hogy a tanácsadó ne csak a szervezeti, hanem a családi viszonyokkal is tisztában legyen a bizalmi kapcsolat kiépítéséhez (STRIKE, 2013). A tudás gyarapodása nem csak a megszerzett tapasztalatokkal vagy képzésekkel történik a vállalkozáson belül. Megfelelő tudásátadás esetén az utód olyan különleges, lemásolhatatlan erőforrássá válik a gazdaság számára, amely nagy versenyelőnyt is jelenthet. Az utódok száma azonban jelentősen befolyásolja a családon belüli örökítés lehetőségeit (GARCIA-ALVAREZ – LOPEZ-SINTAS, 2006).

A generációváltás során az utódlást három fő területen, a tulajdon, a vezetés és a tudás körében kell biztosítani. Ez utóbbi olyan tacit tudást jelent, amit az átadók visszavonulásukig ritkán adnak át az utódnak. Ez azonban nagyon veszélyes, mivel egy váratlan tragédia esetén nemcsak érzelmi, de komoly menedzsment kihívásokkal is szembe kell néznie az utódoknak (TREVINYO-RODRÍGUEZ-TÀPIES, 2006). A legtöbb esetben azonban nem arról van szó, hogy a tudással rendelkező (korábbi) generáció nem akarja átadni az ismeretet az újabb generációnak. Az átadás módja lehet akár non-formális tanulási folyamat is. A család a tudásátadás során hagyományok és értékek átadására törekszik. Erre azonban nemcsak a munkaidőt szánják. A tudás átadása a családi gazdaságokban sokkal egyszerűbb lehet, mivel a családtagok szívesebben osztják meg egymással a tudást. Ez leginkább annak köszönhető, hogy egymással ritkábban kerülnek versenyhelyzetbe, szemben más vállalkozásokkal (TREVINYO-RODRÍGUEZ-TÀPIES, 2006). A családi gazdaságokban felhalmozott tudást szociális tőkének is nevezhetjük. A családok a pénzügyi vagyon megtartása mellett a tudásvagyon megőrzésére és növelésére is törekednek (COLEMAN, 1988).

Összességében tehát elmondható, hogy az innováció és a tudásmegosztás elkerülhetetlen a sikeres gazdaságtadáshoz. A gazdálkodók a legtöbb esetben már gyermekkorban bevonják a lehetséges utódokat és játék formájában akaratlanul is átadják a tudást. Ez a tudásátadás az évek múlásával fokozatosan növekszik, így az utódok szinte észrevétlenül beletanulhatnak a gazdaság vezetésébe.

2.3. Az utódlás folyamata

2.3.1. A generációváltás fogalmi lehatárolása és fajtái

A családi gazdaságok életében az egyik legfontosabb feladat a vezetői szerep átadása, mely számos kérdést vet fel. Ezek a gazdaságok nagyfokú integritásról, valamint értékekről tesznek tanúbizonyságot és fontosnak tartják a tudásátadást (TOBAK ET AL., 2018). Elengedhetetlen megvizsgálunk az ágazati környezet tényezőit, a családi környezetet és a társadalmi környezetet. Ezekben a gazdaságokban jelentős kihívást jelentenek a családi kapcsolatok, a család és a vállalat kölcsönhatása, a tulajdonosok szerepe és a vezetés, valamint a tulajdon öröklése. A családi gazdaságok utódlása során a gazdaság vezetése általában szülőről gyerekekre öröklődik, de bizonyos esetekben ettől eltérő rokonsági kapcsolatban lévők között is megvalósulhat. Alapvetően az idős és a fiatal generáció között zajlik le ez a folyamat (MERWE, 2011).

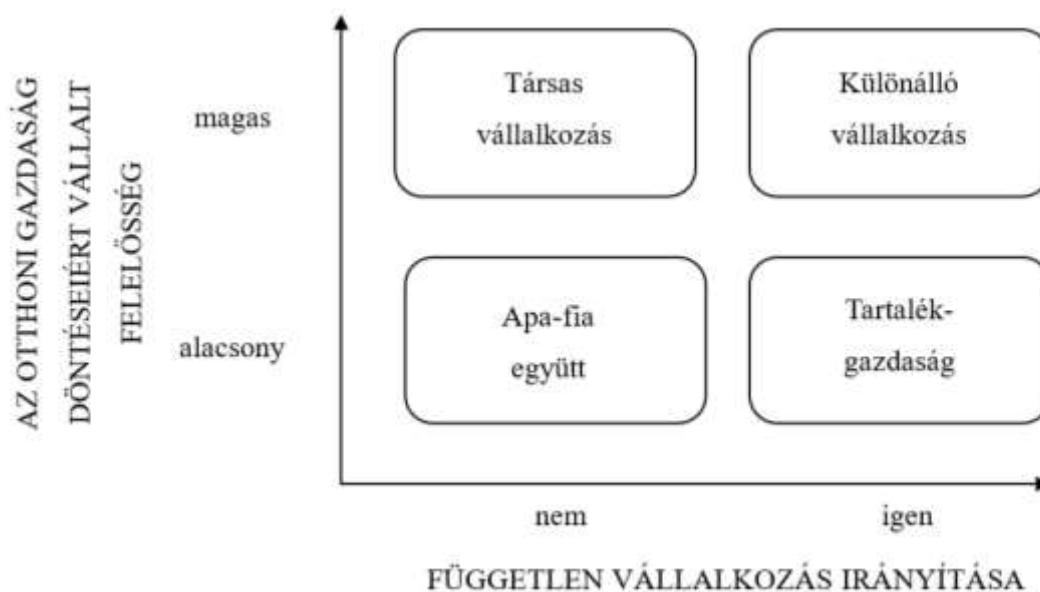
Magyarországon a családi gazdaságok indítása a rendszerváltást követően terjedt el, ebből kifolyólag az ekkor alapított gazdaságok ezekben az években érik el azt a kort (LACZKÓ, 1997), amikor esedékessé válhat a vezetőváltás, mely magába foglalhatja az aktuális vezető teljes visszavonulását. A nemzetközi tapasztalatok alapján generációváltást a családi vállalatok mindössze 2/3-a éli túl (KONCZOSNÉ, 2014). Ez az arány a családi gazdaságoknál is megfigyelhető a gyakorlatban. A családi vállalkozás fogalmára számos definíció létezik. Az Európai Unió több tagállamában jogilag szabályozott a családi vállalkozás fogalma. A családi gazdaság az Európai Unió értelmezésében olyan gazdasági társaság, amelynek irányításában a tulajdonoson kívül legalább még egy családtag részt vesz, és a család tulajdoni hányada meghatározó szerepet biztosít a családnak a tulajdonosi döntésekben (KLIMEK, 2016). A családi vállalat és családi vállalkozás között CSÁKNÉ (2012) szerint a különbség, hogy a családfókuszúakat vállalkozásoknak (rövid távú folyamatok, ad-hoc folyamatok, utódkeresésben nehéz integráció), míg a vállalkozásfókuszúakat (hosszú távú tervezés, strukturált folyamatok, utódkeresésben könnyebb integráció) vállalatoknak tekinthetjük. A 2013. évi CXXII. törvény 5. § 4. pontja szerint családi gazdaságnak a mezőgazdasági igazgatási

szervnél nyilvántartásba vett mezőgazdasági üzem minősül, amely mellett a családi gazdaságról szóló 2020. évi CXXIII. törvény értelmezésben különbséget tesz a mezőgazdasági őstermelő, az őstermelők családi gazdasága és a családi mezőgazdasági társaságok között. Ebből kifolyólag úgy gondolom, hogy alapvető fontosságú a gazdaságok megfelelő időben történő felkészülése a stafétabot átadására. Azonban itt fontos megjegyezni, hogy az új jogszabálynak köszönhetően ez a korábbi jogszabály már nem hatályos.

Egy gazdasági társaság (Kft., Bt., Rt., stb.) – ahol a tulajdonosok egymástól független természetes vagy jogi személyek – esetében mindössze a tulajdon és az üzlet kapcsolatáról beszélhetünk, azonban a családi gazdaságoknál ez kibővül a család-üzlet-tulajdon kapcsolatával. Fontos, hogy megértsük a tulajdon és az üzlet közötti különbséget. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete, melyet a materiális és immateriális javak tulajdonlása és menedzselése biztosít. Az üzleti vállalkozás pedig egy olyan emberi tevékenység, melynek legfőbb célja a profitszerzés (TOBAK ET AL., 2018). A családi gazdaság egyik alapvető jellemvonása, hogy a tulajdonjog és az irányítás egy kézben van. Ebből kifolyólag ennek átadása a következő generáció számára jelentős kérdés (KOVÁCS, 2020a). A tulajdon és a jogok átadása pedig központi fontosságú a következő generáció számára, mivel ezen mechanizmusnak köszönhetően a családi gazdaság reprodukálja önmagát (GASSON – ERRINGTON 1999).

A generációváltás több okból is megtörténhet. LAMBRECHT (2005) három fő okot említ, amely arra ösztönzi a családokat, hogy akár több generáción keresztül továbbvigyék a családi vállalkozást. Az első ilyen ok a családi vállalkozás által képviselt értékek (a munkavállalókért való felelősségérzet, az előállított termék szeretete és a függetlenség, stb). A következő ok a család nevének megőrzése (főként, ha az jelentős érzelmi és szimbolikus jelentőséggel bír). Végül az utolsó okként a családi vállalkozások előnyeinek kihasználását említi. Ezek közé sorolható a sokoldalúság, a hosszú távú szemléletmód és az életre szóló elkötelezettség. A gazdaság átadása történhet örökléssel is.

Öröklés esetén a gazdaság vagyontárgyai és a vezetői irányítás is átadásra kerül az utód számára, az idősebb generáció pedig visszavonul (KOVÁCS, 2020a). GASSON – ERRINGTON (1999) négy ideális alapesetet fogalmaz meg (14. ábra):



14. ábra: Az utódlás négy esete

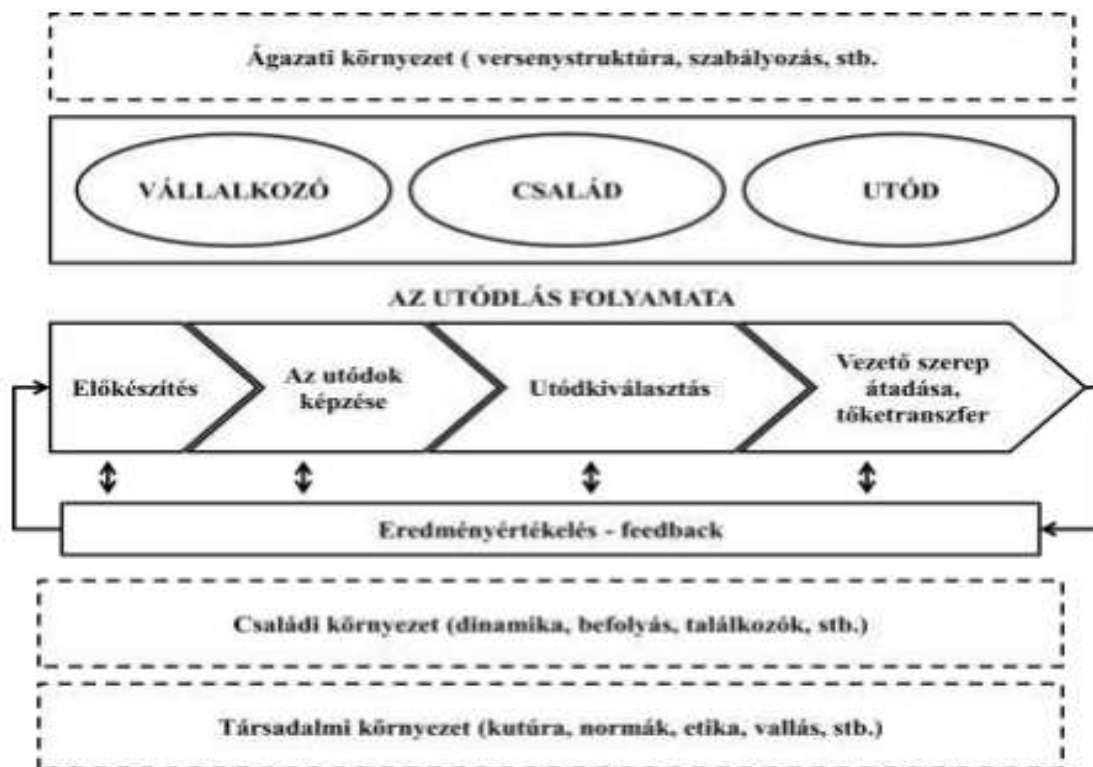
Forrás: GASSON – ERRINGTON (1999) alapján saját szerkesztés

Tartalék gazdaság alatt azt értjük, amikor az utódot az apa egy másik különálló gazdaságba helyezi. Itt az utód tapasztalatot szerezhethet, fejlesztheti gazdálkodási és irányítási képességeit. Ebben az esetben az utód pénzügyileg teljesen független, majd az előd nyugdíjba vonulását követően pedig a két gazdaság egyesülhet (BLANC ET AL., 1992). Különálló vállalkozás esetén az előd kiszakít egy részt a saját gazdaságából, ahol az utód önállóan tevékenykedhet. Apa-fia együtt felállás esetében az utód az előddel dolgozik a családi gazdaságban több éven keresztül. Az irányítás az előd kezében van annak nyugdíjba vonulásáig vagy haláláig. Társas vállalkozás esetén pedig az előd csak kisebb döntésekbe vonja be az utódot, majd bizonyos idő elteltével egyre több döntést bíz rá. Ez a négy ideális eset akár kevert formában is megjelenhet (GASSON – ERRINGTON, 1999).

Az öröklésre az alapító tulajdonos gyerekének van a legnagyobb esélye (BRACCI – VAGNONI, 2011). Hazai felmérések alapján az esetek 50, (BUDAPEST LAB, 2017) más tanulmány szerint 71%-ában (WIESZT – DRÓTOS, 2018) az alapító leszármazottja viszi tovább a vállalkozást. Ez két fő okkal magyarázható, egyrészt a családi vállalkozások bizalmatlanságával a külső személyek iránt, másrészt pedig a már korábban említett modellben ismertetett tulajdon-vállalat-család bonyolult összefüggéseivel. A modell jól összefoglalja azokat a konfliktusokat, melyekben a család befolyással van a másik két alrendszerre (CSÁKNÉ ET AL., 2018).

2.3.2. A gazdaságátadás szakaszai

A vezetőknek számos döntési helyzettel kell szembenéznük, melyek eltérőek lehetnek a különböző életciklusokban (BÖCSKEI ET AL., 2015). Az egyik legfontosabb kérdés a gazdaságátadás, mely egyben a vezetői szerep átadását is jelenti. Ez számos további kérdést vet fel, ugyanis (mint ahogyan az már említésre került) elengedhetetlen megvizsgálni az ágazati környezet tényezőit, a családi és a társadalmi környezetet egyaránt, hiszen az utódlás hatással van az elődre, az utódra és a családra is (15. ábra).



15. ábra: A családi tulajdonú vállalkozások utódlásának átfogó modellje

Forrás: WULF-STUEBNER (2008), in MÁLOVICS-VAJDA (2011), MILLER - LE BRETTON ET AL. (2004)

MILLER ET AL. (2004) háromfázisú utódlási modelljét WULF-STUEBNER (2008) egészítette ki egy új fázissal. Ez alapján az utódlás négy szakaszra bontható, melyek egymástól egyértelműen elválaszthatók:

- Az **első szakasz** az utódlás előkészítése. Itt a legfontosabb egy közös jövőkép kialakítása, a kiválasztási feltételek meghatározása, a lehetséges utódok kiválasztása (majd a potenciális utódok megnevezése), a szabályok leszögezése a kiválasztás során, végül tervek készítése a vállalati struktúrára.

- A **második szakasz** az utódok képzése, mely során információátadás történik. Ide tartozik minden képzés, szakmunkára való tanítás, üzleti életbe történő egyre nagyobb bevonás.
- A **harmadik szakasz** az utód kiválasztása, melyben meghatározásra kerülnek a végső kiválasztási kritériumok, és véglegesítésre kerülnek a szabályok. Fontos választ kapunk arra, hogy a kiválasztott utód illeszkedik-e a gazdaságba, ki lehet tagja a felsővezetésnek vagy ki legyen az első számú vezető.
- A **negyedik szakasz** pedig a tőkeáttörés és a vezető szerep átadása. Ennek során az előd helyébe az utód lép, mely újabb kérdéseket vet fel. Ilyen lehet például, hogy az átmeneti időszakban kié a vezető szerep és a többségi tulajdon, vagy a testvéri részesedés hogyan alakul.

STEIER (2001) szerint az utódlás során a társadalmi tőke átadása négyféleképpen történhet: tervezetlenül, hirtelen, elszívva vagy természetesen. Nyilvánvalóan annál sikeresebb a családi gazdaság átadása, minél felkészültebb az örökös (MORRIS ET AL., 1997). A potenciális utódok közötti döntést befolyásolhatja az utód neme, személyisége vagy azonosulása a családi gazdasággal (SCHRÖDER ET AL., 2011). Azonban nem csak a családon belüli társadalmi tőke fontos az utód számára, a jellem és a készségek fejlesztését sem szabad figyelmen kívül hagyni (SALVATO ET AL., 2012).

Az utódlási folyamat megtervezésében a család alapvető szerepet játszik. Azonban annak ellenére, hogy a korai tervezés jelentőségét elismerik (EDDLESTON ET AL., 2013; NEUBAUER, 2003; KOROPP ET AL., 2013), mégis csak kevés olyan gazdaság van, amely rendelkezik utódlási tervvel (WESTHEAD, 2003; NAM-HERBERT, 1999), különösen az első generációs családi gazdaságok körében. SONFIELD – LUSSIER (2004) szerint a másod- vagy harmadgenerációs gazdaságok már nagyobb figyelmet fordítanak a tervezésre. Amennyiben sikerül megfelelő jelöltet találni, az elődök sokkal motiváltabbak lesznek az utódlás megtervezésére (SHARMA ET AL., 2003). DIWISCH (2009) kutatásai alapján azonban nem találhatunk jelentős különbséget azon gazdaságok teljesítményében, ahol tervezték az utódlást és ahol nem. Így arra lehet következtetni, hogy a végső döntés meghozatala és annak módja sokkal fontosabb, mint maga az időzítés.

2.3.3. A folyamatos és az életciklus-alapú modellek

A kutatók többsége egyetért azzal a megállapítással, hogy az utódlás inkább egy folyamat, mintsem egy esemény (CHURCHILL – HATTEN, 1987; FRIEDMAN, 1986; HANDLER, 1990; LONGENECKER – SCHOEN, 1978). Nem csupán egy lépés, ahol az egyik pillanatról

a másikra átadják az irányítást vagy tulajdonlást, hanem sokkal inkább több lépéses folyamatként kell kezelni. Az első lépés az utód megjelenése a szervezeti működés egy funkciójában. A generációváltás folyamatát két különböző elméleti megközelítéssel lehet értelmezni. Beszélhetünk egyrészt a szakaszos és folyamatos modellekről (LONGENECKER – SCHOEN, 1978; HANDLER, 1989; HARVEY – EVANS, 1995; STAVROU – SWIERCZ, 1998; KEATING – LITTLE, 1997, SALAMONNÉ, 2006), másrészt pedig megkülönböztetünk élelciklus-alapú modelleket (GREINER, 1998; BARNES - HERSHON, 1976; ADIZES, 1992; DANCO, 1982; QUINN - CAMERON, 1983; CHURCHILL – LEWIS, 1983; CHURCHILL – HATTEN, 1987; WARD, 1991; MCGIVERN, 1989; GERSICK ET AL., 1997). A szakaszos folyamatos modellek a gazdaságátadást periodikusan ismétlődő folyamatnak tekintik, az élelciklus-modellek pedig megpróbálják leírni az átadáshoz vezető szervezeti „életet” a különböző tényezők mentén (BOGDÁNY – CSIZMADIA, 2017).

HANDLER (1989) modellje leginkább a kisméretű szervezetek vezetésének átadására alkalmazható, mivel az egyes szerepek elkülönítése a kis szervezetekben nem jelent gondot, valamint mérhető a vezetés átadási állapota is. Az „utódlás táncának” nevezett modellben az átadás folyamatát két szakaszra bontjuk, az utód érkezése előtti és utáni fázisokra. HANDLER (1989) egy olyan kölcsönös szerepcsere-folyamatot fogalmaz meg, mely során a szerepek nem különállók. Ezek az átadási folyamat során alakulnak, folyamatosan fejlődnek. Először az átvevőnek nincs szerepe, majd segítőként, végül pedig vezetőként jelenik meg. Eközben az előd, elsőként egyedüli irányító, majd uralkodó, átruházó és végül tanácsadó szerepeket vesz fel (HANDLER, 1990). A kulcstényező a szakasz során a szervezettől való megválás nehézsége, az utód vezető szerepének kiépítése, továbbá a befolyás, az irányítás, és a feladat teljes körű átadása. Az utódlás akkor tekinthető befejezettnek, ha a tulajdonlás jogát is átadják a vezetői jogok mellett a szervezetben (HANDLER, 1990).

A folyamatos modell alapján megállapítható, hogy az ideális utódlási folyamat első pontja az, amikor az utód még nem lép be a szervezetbe. A belépési szakaszban az utód főként a vállalat megismerésére és a tanulásra koncentrál. A következő lépés, amikor az utód ténylegesen is belép a formális hierarchiarendszerbe. Ekkor már menedzseri funkciókat vagy feladatokat lát el. Ez a szakasz akkor ér véget, amikor az előd pozitívan értékeli az utód munkáját, ezért átadja a teljes felelősséget, így az utód teljes állású vezetőként kezdet tevékenykedni. A sikeres utódlási folyamat két fő tényezőtől függ: az utódlás hatékonyságától és a folyamat résztvevőinek tapasztalatától (NAGY – TOBAK, 2017).

A rendszerszempon্তু megközelítés (az életciklus-alapú modellek) különféle akadályozó tényezőkre hívta fel a figyelmet a családi vállalkozásokon belül, úgymint a generációk közötti rivalizálás, a professzionalitástól mentes menedzsment és a nepotizmus (MCGIVERN, 1989). A kutatások a családi vállalkozást két, egymást részben átfedő rendszerként értelmezték: a család és az üzlet. Mindkét rendszernek megvannak a saját normái, szabályai, értékrendszere és szervezeti struktúrája. Későbbiekben DAVIS – TAGIURI (1989) kutatásai hívták fel a figyelmet, hogy az üzlet alrendszerét két különálló rendszerre, a menedzsmentre és a tulajdonosra kell bontani. Ennek legfőbb oka, hogy vannak olyan szereplők, akik ugyan tulajdonosok, de nincsenek bevonva a szervezeti működésbe és vannak olyan egyének, akik nem rendelkeznek tulajdonhányaddal, mégis felelősek a szervezet működtetéséért. Ezek alapján alakította ki GERSICK ET AL. (1997) a családi vállalkozások háromkörös modelljét, ahol a három kört a család, az üzlet és a tulajdonlás jelenti, mely úgy vélem, hogy a családi gazdaságok esetén is alkalmazható. Első körben a tulajdonlás egyszemélyes, a másik tulajdonos nem vesz részt aktívan a vállalat irányításában. A fejlődés utolsó szakaszában már a tágabb rokonságé a vállalkozás és a struktúrában megjelennek az alkalmazott és nem-alkalmazott tulajdonosok is. Amikor az utód még nagyon fiatal, az előd fő célja egy olyan vállalkozás létrehozása, amely egyaránt alkalmas a gyerekek felnevelésére és a munka világának menedzselésére. A ciklus végén megtörténik a stafétaátadás, ekkor az előd már 60 év felett van, és a legfőbb célja a vállalkozás elengedése és a vezetés átadása. Az üzleti fejlődés kezdetén a vállalkozásra informális üzleti struktúra jellemző, a ciklus végén pedig az érettség fázisa jelenik meg (GERSICK ET AL., 1997).

2.3.4. A család szerepe a generációváltásban

A sikeres gazdaságátadás nagyon komoly tervezési folyamatot igényel, melyben fontos szerepet tölt be a család, hiszen ez a szocializáció elsődleges színtere. A környezeti viszonyok egy életre meghatározzák az egyén magatartását és gondolkodásmódját, mivel itt tanulja meg az utód, hogy miként 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). Ezzel teljes mértékben egyetértek, hiszen ezáltal az utód számára a vállalkozás egyet jelent a családdal is, továbbá természetes környezetének tekinti azt.

A családi gazdaság átvétele azonban egyaránt jelenthet lehetőséget és terhet is az utódok számára. A vállalkozás már működik, biztonságot, vonzó javadalmazást nyújt és sokat ígérő karrier felépítését teszi lehetővé. Ugyanakkor fontos feltenni a kérdést, hogy a vállalkozás

képes lesz-e hosszú távon a fennmaradásra? Emiatt a bizonytalanság miatt a családi vállalkozás nem biztos, hogy a legvonzóbb karrierlehetőséget nyújtja azon családtagok számára, akik feltétlen stabilitásra törekszenek (BOGÁTH, 2016). Azok az utódok magasabb arányban tervezik a családi vállalkozás átvételét, akiknél a szülők nagyobb vállalkozást birtokolnak. A cég átvétele akkor is vonzó lehet az utódok számára, ha a család tudásbázisa értékes (ROYER ET AL., 2008), mérete jelentős (HUANG, 1999) vagy a cég több generációs (WIKLUND ET AL., 2013). Úgy vélem, hogy ezek a feltevések a gyakorlatban is megállják a helyüket, így két hipotézisemet is ezekre alapoztam.

LEACH (2007) szerint minden esetben megjelenik a szülői nyomás a családi vállalkozáshoz történő csatlakozásra, ami lehet kifinomult vagy akár erőteljes is. Ez az utódok számára érzelmi dilemmát okozhat (CSÁKNÉ 2012: 79). A családi vállalkozáshoz való csatlakozásnak vagy annak elutasításának legfőbb motivációit több kutató is vizsgálta (REISINGER 2013; STAVROU 1999). A generációváltás témakörben a hazai felsőoktatási hallgatók körében felmérés készült 2012-ben a GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) kutatás keretében. Ez a kutatás arra vonatkozott, hogy a fiatalok mennyire tekintik perspektívának a családi vállalkozásuk átvételét a vállalkozás alapítással vagy az alkalmazotti léttel szemben. A kutatás során arra jutottak, hogy a megkérdezettek közvetlenül vagy öt évvel tanulmányaik befejezése után csak nagyon kis arányban tervezik a családi vállalkozás folytatását (REISINGER, 2013). Ugyan a felmérés nem kifejezetten csak családi gazdaságokra vonatkozik, mégis fontosnak tartottam megemlíteni, hiszen környezetemben is sok olyan potenciális utód van, akik ugyan szakirányú végzettséggel rendelkeznek, ám tanulmányuk befejezését követően mégsem veszik át a gazdaságot.

REISINGER – KOVÁCS (2013) azt vizsgálták, hogy a fiatalok döntésére a gazdaságátadással kapcsolatosan mi volt nagyobb hatással: a család vagy a felsőoktatási intézményben tanultak. Az elemzések alapján arra a megállapításra jutottak, hogy a családi háttér a meghatározóbb. STAVROU (1999) szerint a gazdálkodás folytatásának szándéka leginkább annál az utódnál jelenik meg, aki rendelkezik a gazdaság bővítésére vonatkozó tervekkel, valamint esélyt lát arra, hogy átvegye a tevékenységek irányítását. Továbbá arra jellemző még, aki függetlenségre vágyik, vagyis a saját főnöke szeretne lenni. A gazdaság átvételének elutasítása mögött úgy gondolja, hogy az alábbi indokok állhatnak: előnyösebb feltételeket kínáló munkalehetőség (több pénz, biztonság); saját vállalkozás beindítását tervezi; saját tanulmányokkal kapcsolatos céljait kívánja követni; szüksége van saját identitásának megőrzésére; másféle jövőt tervez önmagának (STAVROU 1999; CSÁKNÉ 2012). Az

átadásához való hozzáállás idővel változhat. Sok esetben megfigyelhető, hogy a lehetséges utód csak más munkahelyen való tapasztalatszerzés után tér vissza a családi gazdaságba. Ez történhet tervezett és nem tervezett módon, a szülők támogatásával vagy anélkül egyaránt.

Az utód kiválasztásánál fontos tényező az utód neme, ami a mezőgazdasági vállalatok esetén különösen jellemző, ugyanis inkább a férfi utódok vannak előnyben. Az utódok nemére vonatkozó kutatások (HABERMAN – DANES 2007; VERA – DEAN 2005) során azonban megfigyelték, hogy az apa-lánya vállalkozásokban sokkal kevesebb a konfliktus és nagyobb a megértés, az együttműködés, valamint az integráció. Véleményem szerint ezért lehet egyre több női utód a családi gazdaságokban is. Ugyanakkor a női utódoknak is szembe kell nézniük a nemükre visszavezethető nehézségekkel. Gyakori szerepkonfliktus lehet „apuci kislányának” és üzletasszonynak lenni, illetve nehézséget okozhat a nem családtag alkalmazottakkal való konfrontáció (CSÁKNÉ 2012).

Az alapító egyik fő feladata az utód érdeklődésének felkeltése, amelyet saját életformájával, értékrendjével és egyéb emberi tulajdonságaival érzékeltethet. Tovább motiválható az utód az által is, hogy az átadó érdekeltté teszi őt külső motivációs eszközökkel (ilyenek a foglalkoztatási hitel kedvezmények, támogatások) (BOGDÁNY ET AL., 2019).

A sikeres átmenet lebonyolításában és a harmónia megteremtésében a családtagok közötti cserekapcsolatok alapvető fontosságúak (BACHKANIWALA ET AL., 2001; MALONE, 1989). A hétköznapiakban kritikus lehet a családtagok egymás közötti viszonyrendszere, melynek hatékony kezelési eszköze a stakeholderek közötti nyílt kommunikáció lehet (KANSIKAS – KUHMENEN, 2008). A Konczosné és Kézai által vizsgált családi gazdaságoknál a sikeres működés azon múlt, hogy a családtagok megfelelően össze tudták hangolni egymással a személyes érdekeiket, valamint alá tudták rendelni azokat a családi gazdaság érdekének (KONCZOSNÉ – KÉZAI, 2018).

Az utódlás megtervezésének folyamatát azok a családtagok nagyobb mértékben befolyásolhatják, akik közelebbi rokonságban állnak a tulajdonossal. Ezáltal azt is befolyásolják, hogy a gazdaságátadás milyen mértékben alapszik a bizalmon és a lojalitáson (DAVIS – HARVESTON, 2001; VALLEJO, 2008). A családi kapcsolatok igen fontos szerepet játszanak az utódok fejlődésében. Egy összetartó család erősíti a bizalmon és tiszteleten alapuló cserekapcsolatokat (LANSBERG – ASTRACHAN, 1994; SEYMOUR, 1993). Mindez HANDLER (1994) szerint elengedhetetlen a sikeres utódlás lebonyolításához. Ezzel teljes mértékben egyetértek, hiszen egy összetartó családban nevelkedő utód véleményem szerint

nagyobb késztetést érez a családi gazdaság átvételére, mivel az előd bizalmat szavaz azzal számára, hogy bevonja őt a gazdaság ügyeibe.

A gazdaságon belüli légkör is befolyásolhatja az utódlás folyamatát (STAVROU ET AL., 2005). A sikeres gazdaságátadáshoz nem elég önmagában, hogy az utód a gazdaságban dolgozik, elengedhetetlen a közvetlen kapcsolat az előddel (SARDESHMUKH – CORBETT, 2011). BOGDÁNY ET AL. (2019) szerint a családon belüli utódlás esetén megfigyelhető, hogy családi gazdaságokban potenciális utódként csak arra a gyermekre tekintenek, akinek van elég ambíciója és kompetenciája, hogy átvegye a vállalkozást. A vizsgált vállalkozásoknál egyáltalán nem jellemző az utód eleve elrendelése, vagyis a gazdaság rákényszerítése. A gazdaságok fontosnak tartották, hogy az utód megismerje a gazdaságot, az abban zajló folyamatokat és részt is vegyen ezekben. Ez elengedhetetlen, mivel ezáltal valódi tapasztalatokat szerezhet. A gazdaságba történő bevonás során nagyon fontos az utód helyzetének meghatározása, tanítása és motiválása. Amennyiben az utód nem kap valódi jogköröket, nincs ráruházva a felelősség, akkor motiválatlanná válik, így fontos, hogy érezze a teljes körű bizalmat és támogatást az előd részéről. Éreznie kell a felelőssége súlyát, mert csak így képes megfelelő odaadással, figyelemmel és fegyelemmel átvenni a vállalkozást. Ez a helyzet egy spirálként működik: ha az utód nem kapja meg a teljes bizalmat az elődtől, akkor nem érzi magáénak a vállalkozást, így nem is vesz részt benne olyan intenzitással, ami pedig további bizonytalanságot gerjeszt az elődben a valódi átadással kapcsolatban. Ez a bizalmatlanság és bizonytalanság eltávolíthatja egymástól az alapítót és az utódot, aminek eredményeként legrosszabb esetben a gazdaság átadása sikertelen lesz. Az alapítónak már az utódlási folyamat elején döntést kell hoznia, melyhez következetesen tartania kell magát. A gazdaság vezetőjének elengedhetetlen, hogy bizonyos mértékig vállalkozói képességekkel is rendelkezzen (BOGDÁNY ET AL., 2019).

KOPASZ (2005) szerint a középparaszti és a paraszti nagygazdaságok vezetőiben kialakulhattak különféle vezetői képességek az önálló gazdálkodásnak köszönhetően. Ilyen képességek például a kalkuláció ismerete vagy a piaci jártasság. Az utód kiválasztását követően felmerülő egyik legfontosabb kérdés, hogy mi az, amit ténylegesen át tud adni a régi tulajdonos utódjának. A legtöbben ugyanis tulajdonosi érdekeltségüket megtartanák, vagy átadnák azt, ám az irányításban továbbra is részt kívánnak venni. Ezzel szemben az utódok háromnegyede a tulajdonosi és irányítási funkciókat egyszerre szeretné megkapni, mely további konfliktusokat eredményezhet (SZÉKELY, 2013). Az ideális eset az, ha az átadó rendelkezik további, a

vállalkozáson kívüli egyéb vagyonnal, jövedelemmel, ezáltal bátrabban adja át az irányítást és a tulajdont is (BOGDÁNY ET AL., 2019).

Az elődök az utódlást követően is szimbolikus szereppel bírnak, így nagy hatással vannak a céges kultúrára, az értékekre és a teljesítményre. Ebből kifolyólag gátolhatják vagy késleltethetik a döntéshozatalt. Ugyanakkor nagyon nehéz helyzetben vannak, hiszen le kell mondaniuk az általuk felépített vezetésről és befolyásukról utódjuk javára (MILLER 2003; CSÁKNÉ, 2012). Az elődök széleskörű tapasztalattal rendelkeznek a gazdálkodást tekintve, azonban járatlanok az utódlás területén. Többük fejében megszületik a nyugdíjba vonulás vagy a visszavonulás gondolata, azonban a tényleges cselekvésig csak kevesen jutnak el. POZA ET AL. (1997) is úgy gondolja, hogy a szülők nagyon fontos szerepet töltenek be az utódok gazdaságról alkotott véleményében, azonban nem minden esetben sikerül pozitív véleményt kialakítani. Előfordulhat, hogy az utód nem érdeklődik a gazdaságátadás iránt (STAVROU, 1999). Ezért érdemes a gyermekekre hagyni a döntést, hogy mennyire kívánják bevonni magukat a vállalkozás életébe (BIRLEY, 1986; BIRLEY ET AL., 1999).

Végezetül pedig elmondható, hogy a családi gazdaságok legfőbb előnyét az jelenti, hogy optimális esetben akár generációkon át egy család kezében maradnak, ezáltal több évtizednyi tapasztalat és tudás összpontosulhat a vezetőben. Így nem szabad elfelejteni, hogy az ezüstgeneráció, azaz a 65 év feletti munkavállaló arányt ér (MAKKOS-KÁLDI ET AL. 2013). Épp ezért tartottam elengedhetetlennek az utódlás során felmerülő esetleges problémák feltárását és azokhoz kapcsolódóan megoldási javaslatok megfogalmazását.

2.4. A családi gazdaságok utódlási nehézségei és kezeléseik

2.4.1. Az utódlás során felmerülő problémák

LE BRETON-MILLER ET AL. (2004) szerint utódláson alapvetően azt a folyamatot értjük, amikor a tulajdon és az ellenőrzés átadásra kerül egyik generációról a másikra. Ez magába foglalja a pénzügyi, jogi, továbbá a pszichológiai, érzelmi és társadalmi tényezőket is. Ennek során érdekkonfliktus léphet fel, mely esetben a résztvevő szereplők nem tudnak olyan megfelelő döntést hozni, amely mind az előd, mind pedig az utód preferenciáit kielégítené (KOVÁCS, 2020b).

Az érdekkonfliktusok természetét illetően kétfajta, egymásnak alapvetően ellentmondó elméleti megközelítés ismert, az ügynökelmélet és a gondoskodáselmélet (CHRISMAN ET AL. 2004, 2007). Az ügynökségelmélet (agency theory) JENSEN – MECKLING (1976) szerint az érdekek már meglévő konfliktusait emeli ki és azt feltételezi, hogy minden szereplő a saját

önérdekét szolgálja (ezzel maximalizálva egyéni hasznukat). A gondoskodáselmélet (stewardship theory) rávilágít arra, hogy az érdekek esetlegesen összeegyeztethetők és azt feltételezi, hogy az önmegvalósító szereplők motivációja túlmutat az énközpontúságon (CORBETTA – SALVATO 2004; DAVIS – SCHOORMAN – DONALDSON 1997).

MEIER ÉS SCHIER (2016) szerint az egyik alapkonfliktus az egymással szembenálló rendszerek, vagyis a család és a vállalkozás értékrendjéből ered. Míg a vállalkozás célja a haszonmaximalizálás, addig a család fogyasztásorientált, a legfőbb érték a szeretet. Ez a családi gazdaságokra is igaz. A vállalkozás hierarchiáját a születési sorrend határozza meg, a kapcsolatok a bizalmon alapulnak.

A konfliktusok között leginkább az apa-fiú konfliktus jelenik meg, valamint a testvérek rivalizálása. Előbbi leginkább a generációs különbségeknek tudható be. Ebben az esetben sem az előd, sem pedig az utód nincs könnyű helyzetben (KOVÁCS, 2020a). Azonban LEACH (2007) szerint az előd számára valamivel mégis szerencsésebb a helyzet, tekintve, hogy ő birtokolja a tulajdont és az irányítást. Ezzel szemben KAZMI (1999) állítása alapján az utódok vannak kedvezőbb helyzetben, hiszen a szükséges tőke, struktúra, emberi erőforrás és a piaci jelenlét már rendelkezésükre áll az előző generációnak köszönhetően.

Megállapítható tehát, hogy a gazdaság átadását családon belül számos tényező akadályozhatja, ilyen lehet például, ha nincs utód vagy az utód nem megfelelő a családon belül; az életkori inkompatibilitás (túl idős a szülő, túl fiatal a gyermeke); a nemi preferencia (lány gyermekek hátrányos kezelése); ha a gyermekek saját útjukat akarják járni (KÁSA ET AL., 2017; NOSZKAY, 2017; MOSOLYGÓ ET AL., 2018), önállóságra vágnak; ha az előd nem akarja átadni a stafétát (bizalomhiány az utód iránt, tétlenség érzete), ha az utód csak a „választás illúzióját” kapja meg és bizonyos pszichológiai nyomás hatására veszi át a gazdaságot (MOSOLYGÓ ET AL., 2018), nem tervezi meg az utódlást; ha a gyermekek negatívan viszonyulnak a gazdasághoz; ha a gazdaság nem életképes; valamint ha az öröklés jogi szabályozása, illetve adóvonzatai kivitelezhetetlenné teszik az utódlást.

További konfliktusokra világított rá KÁSA ET AL. (2018) kutatása, melyből kiderült, hogy a hazai családi gazdálkodók legnagyobb hiányosságai közé tartoznak: menedzsment ismeretek, munkaügyi szabályzatok, jogi ismeretek hiánya, pénzügyi ismeretek hiánya, az innovációtól való tartózkodás, az internetes kezelőfelületről való félelem (leginkább az idősebb korosztályt érinti), a felszínes szakmai tudás, kevés tapasztalat (leginkább az utód esetében), a tudatosság, kockázatvállalási hajlandóság hiánya. Mindezek alapján a 2. táblázat szemlélteti a legfőbb utódlási nehézségeket a családi gazdaságokon belül.

2. táblázat: A családi gazdaságok generációváltása során felmerülő nehézségek

Szabályozatlanság és informális utódlási stratégia	KÁSA ET AL. (2017); NOSZKAY (2017); CSIZMAIDA ET AL. (2016)
Első számú tulajdonos-vezetői információs-dominancia	KÁSA ET AL. (2017)
Szocio-emocionális tőke megőrzése	MOSOLYGÓ ET AL. (2018); CSIZMADIA ET AL. (2016)
Az utód hiánya, más tervei	KÁSA ET AL. (2017); NOSZKAY ET AL. (2017); MOSOLYGÓ ET AL. (2018)
Üzleti és menedzsmentismeret hiánya és átadásának hiánya	MOSOLYGÓ ET AL. (2018); NOSZKAY (2017)
Utód bevonásával kapcsolatos problémák	KÁSA ET AL. (2017); MOSOLYGÓ ET AL. (2018); NOSZKAY (2017); CSIZMADIA ET AL. (2016)
Tulajdonos-vezető és nem családi tagok közötti konfliktus	CSIZMADIA ET AL. (2016)
Erőforráshiány az utódláshoz	NOSZKAY (2017)

Forrás: TOBAK ET AL. (2018)

Az utódlási folyamat során is felléphet számos nehézség. Az egyik ilyen alapvető gond a kettős vezetés rendszerének kialakítása lehet, azaz hogy hogyan válasszuk el az előd és az utód szerepét egymástól a vezetésben (LANSBERG, 1999). Ezt tovább nehezíti a már korábban említett stafétabothoz való ragaszkodás, vagyis hogy az előd a már felépített tulajdonához vagy a gazdasághoz túlságosan is ragaszkodik. Azonban ez nem csak az elődnek jelent gondot, hiszen így az utódnál egyfajta megfelelési kényszer jelenhet meg. Ilyen nyomás lehet az utóddal szemben, hogy az előd az utódlás előfeltételének érzi az utód szakmai tanulmányainak elvégzését. Ez azonban akár pozitív is lehet, mivel számos kutatás bizonyította, hogy a hazai vállalkozások vezetői menedzsment kompetenciái hiányosak, amelyek egy megfelelő képzés segítségével az utódok által pótolhatók. A személyes érdekek közötti határok megtalálása szintén nehéz a családi gazdaságok esetében (MOSOLYGÓ ET AL., 2018; NOSZKAY, 2017).

Az utódlás tervezésének első lépése a családi utód megtalálása. Kutatások sora igazolja, hogy az utóddal kapcsolatos elvárások azonban nem minden esetben tisztázódnak, amely hosszú távon további problémákhoz vezethet. A legtöbb esetben az sem világos, hogy mik az utódok belső motivációi (MOSOLYGÓ ET AL., 2018; NOSZKAY, 2017). Azt feltételezem, hogy a gyakorlatban ez leginkább a kommunikáció hiányával indokolható. Az elődök sok

esetben egyértelműnek veszik, hogy gyermekeik továbbviszik a gazdaságot anélkül, hogy érdeklődnének motivációik iránt.

A tulajdonlás során további gondot okozhat a nem-tulajdonos utódok kompenzálása. Ilyen lehet például, ha az egyik testvér nem szeretne részt venni a gazdaságban. A legtöbb esetben ilyenkor az alapító kompenzációként tulajdonrészt ad neki. Akkor azonban, ha a testvérek tulajdonosként részt vesznek a gazdaságban, de a működésben nem, fontos hogy a szavazati jogukkal ne korlátozzák a vezető testvérüket (MOSOLYGÓ ET AL., 2018; NOSZKAY, 2017). Ezeket a gondolatokat támasztotta alá a Fiala Gazdák Magyarországi Szövetsége (továbbiakban: AGRYA) 2017-ben végzett 180 fős kutatása is, mely kiterjedt a generációváltás nehézségeire is. Ennek eredményeként elmondható, hogy a megkérdezett gazdálkodók 86%-a rendelkezik saját gazdasággal, ezen belül 38%-uk önállóan építette fel gazdaságát, míg 48%-uk egy már működő gazdaságot vett át. A válaszadók mindössze 14%-a nem rendelkezik önálló gazdasággal (AGRYA, 2017). A legtöbb válaszadó (62%) családi gazdálkodó vagy őstermelő volt. A válaszadók 6%-a gazdasági szervezetet képviselt (társas vállalkozás), 32%-uk egyéni vállalkozó volt. Az esetek 90%-ában családon belül történik a gazdaság átadása-átvétele, mindössze 10%-ban cserél gazdát a gazdaság nem családtagok között (AGRYA, 2017). A megkérdezettek a gazdaság átadásánál-átvételénél az egyik a legnagyobb nehézségként említették az adminisztrációs feladatokat (hatósági engedélyek módosítása, eszközök átírása, pályázatok, támogatások átadása-átvállalása). A legkisebb jelentőségű nehezítő körülménynek az utód felkészületlenségét tartották (AGRYA, 2017). A felmérés alapján felállított rangsorban a következő problémákat emelték ki:

- Az elődök túlzottan ragaszkodnak az irányításhoz.
- Nehezen kezelhető az üzleti partnerkör (pl. beszállítók, vevők, finanszírozók), a családi vagyon megosztása (pl. testvérekkel).
- Nem beszélnek eleget a generációváltásról és nem készülnek rá tudatosan (AGRYA, 2017).

Egyéb nehezítő körülmények között emelték ki, hogy az egyetemen nem tanítják meg egy gazdaság teljes körű irányítását, ezt mindenkinek magának kell megtanulnia. Továbbá, hogy veszélybe kerülhet az előd megélhetése az átadást követően, amennyiben bérleményként történik az átadás, kérdésessé válik a rentabilitás. Az átvevő egyszerűen nem kap hitelt a gazdaság kiváltásához (AGRYA, 2017). Ezek kiküszöbölése végett a válaszadók 60%-a szívesen részt venne gazdaságátadást segítő közös tréningen (AGRYA, 2017).

2.4.2. A sikeres generációváltás feltételei

2.4.2.1. Elméleti háttér

Ahhoz, hogy a fejlődési folyamat akár több generáción keresztül is jól működjön, elengedhetetlen, hogy tervszerűen és megfelelően felkészülve végezzék el az átadással járó feladatokat (KARMAZIN – GÁL, 2016). UNGERER-MIENIE (2018) szerint is a generációváltásra való felkészültség és annak gyakorlata a fenntarthatóság egyik legfontosabb alapfeltétele. A generációváltás egy nagyon komplex folyamat, amelyet a számos súlyozási kísérlet is bizonyít. Ezek a kísérletek sokdimenziósok és a generációváltás keretrendszerének meghatározására és annak megértésére születtek. ZINIEL – WOITHOFER (2017) szerint a generációváltás a résztvevők, azok egymáshoz fűződő viszonyai, egymástól való kölcsönös függőségei és folyamatot befolyásoló pszichológiai tényezők miatt bonyolult.

A szakirodalmi forrásokat összevetve viszont úgy tűnik, hogy mind egyetértenek abban, hogy a generációváltásra való felkészülés legfontosabb feltétele az idő (BRACCI – VAGNONI, 2011). Igencsak hosszú időt vesz igénybe, amíg az átadó és az átvevő is felkészül a gazdaságátadásra, mindketten megbirkóznak a felmerülő döntési helyzetekkel és ezek pszichológiai vetületeivel (CSIZMADIA ET AL., 2016). Az utódlás folyamata hatással van az elődre, az utódra és a családjukra is. Ezért a sikeres generációváltást az átadónak alaposan meg kell terveznie. Az utódlási folyamat akkor tekinthető sikeresnek, ha a család által kitűzött generációváltással kapcsolatos célokat sikerül elérni.

CSIZMADIA ET AL. (2016) és KANSIKAS – KUHMENEN (2008) megállapításai szerint a generációváltásra vonatkozó stratégia és a stakeholderek elköteleződése a sikeres gazdaságátadás legfontosabb előfeltételei.

MAGGIONI (2016) úgy véli, hogy sokkal könnyebben zajlik le a generációváltás, ha a gazdaság vezetése átlátható és formális szabályok szerint végzik a tevékenységüket. Ehhez fontos, hogy élesen el legyen választva a családi tanács, a cégvezető és az igazgatóság szerepköre.

A gazdaságátadás első lépése az elődök figyelmének felkeltése. Nagy probléma azonban, hogy a közmédiában csupán a generációváltás fontosságát és annak nehézségeit hangsúlyozzák, azonban megoldási lehetőségeket nem vázolnak fel, inkább tanácsadók vagy szakértők bevonását javasolják. A hazai családi gazdaságokra azonban nem igazán jellemző a külső szakértők bevonása. Ez leginkább a bizalom és a megfelelő anyagi fedezet hiányával indokolható. Az általános vállalkozói szemlélet alapján a gazdaság vezetői ragaszkodnak a

függetlenséghez és kizárólag a saját döntéseikben bíznak, emiatt lehetnek bizalmatlanok a külső szakértőkkel szemben. Ezáltal a szakértők bevonását akkor javasolják, ha az előd már meghozta a saját döntéseit, realizálta a korlátait és megfogalmazta a témával kapcsolatos kérdéseit. Ekkor már nagyobb valószínűséggel fogják elfogadni a pénzügyi, vállalatvezetési és jogi tanácsadók iránymutatásait (BOGDÁNY ET AL., 2019).

Az AGRYA (2017) kutatása arra is kiterjedt, hogy a gazdálkodók hogyan vélekednek a sikeres generációváltás feltételeiről. A válaszadók véleménye alapján mindenképpen megkönnyítené a generációváltást a bürokrácia csökkentése és a plusz pontszámok alkalmazása különféle pályázatok esetén. Véleményük szerint fontos lenne a szemléletváltás mind az átadó mind pedig az átvevő oldalán. Ehhez szükség lenne néhány jó példára, amely kihangsúlyozza, hogy egy élet munkája veszhet el, ha nem kezdenek el időben döntéseket hozni. Az egyik legfontosabb tényező, hogy a fiatalok biztos és viszonylag kiszámítható jövőt lássanak a családi gazdaság átvételével, mely alapján könnyen tudnak tervezni és családot alapítani. A válaszadók többsége szívesen részt venne külső célirányos segítő programokban (felvilágosító rendezvények, mentorprogramok), melyek segítenék a tudatos felkészülést a generációváltásra és kidolgozott megoldásokat nyújtana arra. Tovább javíthatná a generációk közti kommunikációt, ha olyan fórumokat rendeznének, amelyen több idősebb és fiatal gazda egyszerre tudna részt venni. Így látnák a szülők, hogy mit akarnak a gyerekek és a gyerekek is hallhatják a szülők tapasztalatait. Véleményük szerint hasznos lenne egy olyan összefoglaló, amely a gazdaságátadás konkrét lépéseit fogalmazza meg. Abban pedig mind egyetértettek, hogy a legfontosabb a gazdálkodásra nevelés már gyermekkortól.

A válaszadók többsége úgy vélte, hogy mindenképpen érdekeltté kell tenni az átadót a gazdaság átadásában. A gyakorlatban az tapasztalható, hogy az elődök csak akkor adják át a gazdaságot, ha már nem bírják tovább csinálni és nem akkor, amikor az az utódnak ideális lenne. Az idősebbek ragaszkodása a tulajdonhoz és az irányításához nagymértékben fékezi a fiatalabb generáció kockázatvállalási hajlandóságát, illetve fejlesztési lehetőségeinek kihasználását (KOVÁCS, 2020a). Ezáltal Magyarországon a családi munkaerőre alapozott gazdaságokban csak részben hagyható a nemzedékváltás a természetes folyamatokra. Mindezt felismerve az állam és az Európai Unió kiemelten kezelik a fiatalok mezőgazdasági tevékenységének megkezdését, vagy a családi gazdálkodás folytatását. Ehhez különböző ösztönzőket használnak, mint például a KAP 2014-2020 közötti időszakában az I. és II. pillér támogatásait. A források hatékony felhasználásához azonban elengedhetetlen a fiatal generáció

szakmai felkészítése, folyamatos információellátása és tapasztalatszerzési lehetőségeinek biztosítása (VÁSÁRY, 2017).

A sikeres generációváltás további feltétele a pozitív, támogató közeg megléte (TOBAK ET AL., 2018), ehhez javasolt a gazdaság értékeinek írásba foglalása, a későbbi vita elkerülése érdekében. A generációváltás folyamatát érdemes kettébontani az elődöt és az utódot érintő kérdésekre. Fontos mindkét fél megfelelő felkészítése és a generációváltás lépéseinek tudatosítása. Az átvevő felkészítése során fontos az utódjelölt elkötelezettségének kialakítása és annak motiválása. A lehető legpontosabban kell megfogalmazni az utódjelölttel szembeni elvárásokat. Tudatosan kell fejleszteni az utódjelölt szakmai, menedzseri és vezetői képességeit. Végül pedig az utódjelölt építő ötleteit meg kell hallgatni és támogatni, ezzel buzdítva az önállóságra (TOBAK ET AL., 2018).

Az előd felkészítésének kulcsa leginkább a tervezésben rejlik. Elsőként meg kell tervezni a visszavonulás pénzügyi oldalát, amely az előd nyugdíjas éveinek anyagi támogatására vonatkozik. Ezt követően a tulajdonosi oldalról kell megtervezni a visszavonulást. Ehhez elsőként a tulajdonjog kérdését kell tisztázni, ennek részeként azt, hogy átadásra kerül-e a gazdaság tulajdonjoga vagy sem. Amennyiben igen, tisztázandó, hogy milyen mértékű az átadás - teljes vagy részleges? Ennek eldöntéséhez érdemes egy jogász véleményét kikérni. TOBAK ET AL. (2018) úgy véli, hogy ideális esetben az utódot résztulajdonosi szerepbe vonják be, melynek feltétele valamilyen teljesítmény elérése, amely a gazdasággal kapcsolatos, így például egy projekt sikeres lebonyolítása vagy a szakirányú képesítés megszerzése. Ezt követően érdemes megtervezni a visszavonulást, méghozzá egy középvezetői szint kialakításával. Ebben a fázisban egyre több feladatot kell bízni az utódra. Ennek lépéseit, időpontjait érdemes előzetesen rögzíteni. Végül pedig fontos a visszavonulás lelki oldalának megtervezése is, mely során az előd érdeklődési körét tudatosan elvezetik a gazdaságról. Ehhez érdemes szakember segítségét kérni, amennyiben szükséges.

Mindezek megkönnyítése végett egy utódlási napló vezetése javasolt, amelyben a folyamat fő lépéseit, annak várható idejét és az adott szakaszhoz tartozó részcélok teljesítésének feltételeit rögzítik. Szintén érdemes az utódlási folyamathoz kialakított fő mutatószámok alakulását is vezetni a naplóban, melyeket összefüggésbe lehet hozni a fő teljesítménymutatókkal. A napló vezetésének akkor van a legnagyobb haszna, ha az abban kitűzött célokat félévente vagy évente értékelik és felülvizsgálják. A naplót akár már kisgyermek korban érdemes elkezdni, kezdetben játékos formában, majd a gyermek növekedésével egyre komolyabban. Így ki lehet alakítani egyfajta családi tradíciót is a napló

kezelésével kapcsolatban, ami tovább erősítheti az átvétel folyamatának fontosságát az utódban (TOBAK ET AL., 2018).

A generációváltás problémája véleményem szerint különösen fontos kérdés a mezőgazdasági tevékenységet végző családi vállalkozások esetén. Így itt is elengedhetetlen a megfelelő tervezés és felkészülés, amely által sikeres lehet a cégátadás. Ezek után fontos kérdés, hogy honnan tudhatjuk, hogy a generációváltás sikeresen lezajlott. ZINIEL – WOITHOFER (2017) úgy véli, hogy az utódlás sikeressége mérhető, méghozzá a gazdaság sikerességének mértékével a gazdaság átadását követően. Úgy gondolom, hogy az utódlás sikeressége a generációk számával is mérhető, hiszen minél több generációs családi gazdaságról van szó, annál gördülékenyebben zajlottak le a gazdaság átadások. Azért is lehetnek sikeresek a több generációs családi gazdaságok, mivel több családtag az előd és az utód szerepét is betöltötte, így képesek átlátni mind a két oldalát az utódlásnak.

2.4.2.2. A generációváltást segítő képzések

Hazánkban a mezőgazdasági ismereteket a XVII. század második felében kezdték el iskolai képzés keretében oktatni. Európában az első gazdasági iskola 1780-ban Szarvason jött létre. A második világháborút követően hazánk összes középfokú mezőgazdasági iskoláját összevonták mezőgazdasági középiskola néven, melyeket a Földművelésügyi Minisztérium felügyelt. 1949-ben az átszervezéseket követően pedig számos mezőgazdasági gimnázium is létrejött, melyek már a Közoktatási Minisztérium felügyelete alá tartoztak (BENKŐ ET AL., 2010).

Általánosságban elmondható, hogy a magyar agráriumban a szakképzettség szintje alacsony, a munkaerő képzettsége hiányos, ezáltal pedig a versenyképesség és a foglalkoztathatóság is kedvezőtlen (MAGDA ET AL., 2017). Hazánkban összességében ugyan többen szereznek diplomát a mezőgazdaság területén az OECD átlagához képest, azonban így sincs elegendő számú és megfelelően képzett agrárszakember, amely a viszonylag alacsony továbbtanulási rátával és az előregedő mezőgazdasági munkavállalói korfával indokolható (HERMAN ET AL., 2018).

Fontos kiemelni, hogy a legfiatalabb korosztály 69%-a nem rendelkezik semmilyen mezőgazdasági végzettséggel, amely a legidősebb korosztályra is igaz. Ezáltal a gazdálkodás során végzettség nélkül csupán a saját tapasztalataikra tudnak hagyatkozni (KSH, 2018a).

A mezőgazdasági képzések népszerűségét növeli, hogy bizonyos pályázatok kötelezővé teszik a részvételt. Ezeken a képzéseken elsajátítható ismereteket pedig a gazdálkodók a gyakorlatban

hasznosíthatják javíthatva ezáltal az eredményességet és a hatékonyságot (PECSENYÁNSZKY, 2014).

HERMAN ET AL. (2018) szerint a felsőoktatási stratégia egyértelműen megfogalmazza az agrárképzés célkitűzéseit:

1. az agrárágazatban lévő megélhetési formák presztízsének növelése
2. az agrárfelsőoktatásba jelentkezők részarányának növelése (10%)
3. duális képzések bevezetése
4. farmerképzés indítása
5. kéttannyelvű képzések bővítése
6. meglévő agrárképzési centrumok erősítése
7. meglévő képzőhelyek profiljának kijelölése
8. bizonyos képzőhelyek összevonása strukturálisan

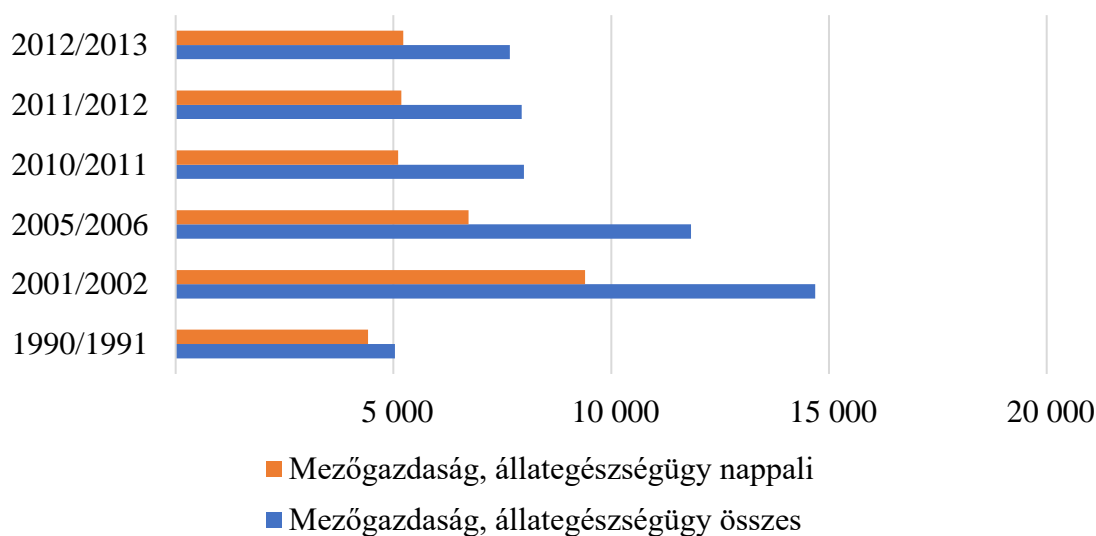
A családi vállalkozások vezetői nagy hangsúlyt fektetnek az utódok képzésére. A gyakorlatban azonban az tapasztalható, hogy a fiatalok számára a családi gazdaság átvétele nem mindig lesz vonzó karrierút (VEROSZTA, 2013). Ennek ellenére mégsem elhanyagolható a tanulás. KÁSA ET AL. (2018) szerint a generációváltó családi gazdaságok számára szükségesek az alapvető kommunikációs, jogi, pénzügyi, számviteli és menedzsment ismeretek. A nappali egyetemek és a továbbképzések mellett egyre inkább elterjedté válnak az online képzések. A nyitott online kurzusok megjelenése George Siemens és Stephen Downes nevéhez köthető (DOWNES, 2010). LENGYEL (2010) szerint egyre szélesebb körben alkalmaznak olyan innovatív oktatási módszereket az agrárképzések területén is, amelyekkel az e-learning és a távoktatás igényei könnyebben kielégíthetők. Ilyen hasznos online platform lehet a Massive Open Online Course (Továbbiakban: MOOC). A MOOC keretén belül korlátlanul és ingyenesen bármely kurzus bárhol és bármikor tanulható. A MOOC az élethosszig tartó tanulás egyik lehetséges eszköze, melynél a gyakorlatban használható tudás megszerzése a cél (K-MOOC, 2019).

A MOOC platformokon a családi gazdaság témaköre is elérhető. Az itt induló online kurzusok száma jelentős. A családi gazdaságon belül legfontosabb témakörök közül megtalálható kommunikációs technikák, az emberek kezelése, a konfliktuskezelés, a kreativitás, a nemzeti jellemzők hatása, alapítási stratégiák. Kifejezetten generációváltás témakörében pedig megtalálhatók az átadás szabályai, az utód és a nem családi alkalmazottak szerepe, a család kezelése az üzlet irányítása alatt, a sikeres túlélés feltételei (INTERNET1).

Hazánkban „gazdaság” kategória alatt meghirdetett kurzusokat az Óbudai Egyetem keretein belül működő Kárpát-medencei Online Oktatási Centrum adatbázisában találhatunk. Az adatbázison belül leginkább a menedzsment és a humán erőforrás menedzsment iránt van nagy érdeklődés (K-MOOC, 2019). Hazánkban generációváltást követő folyamatok oktatásával elsőként a Kürt Akadémia foglalkozott. Létrehozták az úgynevezett family business közösségeket. Itt is kizárólag coach típusú tréningeket találunk kifejezetten azoknak, akik az utódlás közelében járnak, vagy épp családi vállalatokká válnak családi vállalkozásból (KÜRT AKADÉMIA, 2019). A sikeresség záloga szerintük a generációk közötti megfelelő kommunikáció, a jó vezetési struktúra kialakítása, a gazdaság családi kézben tartása, a családtagok pénzügyi ismeretének megalapozása és végül az utód megfelelő felkészítése (KÜRT AKADÉMIA, 2019).

Természetesen a felsőoktatási szektorban is számos alapképzés, illetve mesterképzés áll az utódok rendelkezésére, amelyek könnyen megalapozhatják a pénzügyi és vezetési ismereteiket. A felsőoktatás egyre fontosabbá válik a mezőgazdasági ismeretek terén is, azonban az is lényeges, hogy a tantervekben a mezőgazdaság legaktuálisabb ismereteinek kell szerepelnie (KÖMÍVES ET AL., 2019).

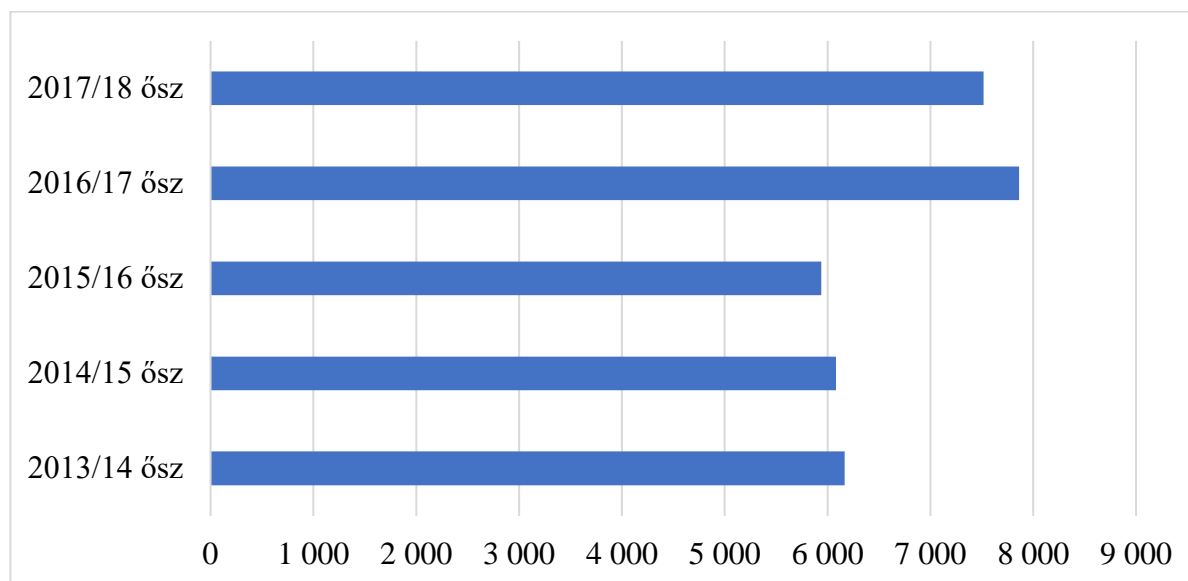
Az Oktatási Hivatal legfrissebb felsőoktatási statisztikái szerint (16. ábra) megfigyelhető, hogy a mezőgazdasági és állategészségügyi képzések népszerűsége összességében 2001-től folyamatosan csökkent egészen 2013-ig.



16. ábra: A hallgatók száma az egyetemi, főiskolai szintű, valamint alap-, mester- és osztatlan képzésben részt vevők ISCED képzési területek szerint

Forrás: Oktatási Hivatal (2021)

Majd ezt követően a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat képzési területekre jelentkező hallgatók száma 2016-tól szintén csökkent (17.ábra).



17. ábra: A hallgatók száma az egyetemi, főiskolai szintű, valamint alap-, mester- és osztatlan képzésben részt vevők mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat képzési területeken

Forrás: Oktatási Hivatal (2021)

A gazdálkodók között igen népszerűek az esti, levelező, illetve távoktatásos képzési formák. Úgy vélem ez leginkább azzal indokolható, hogy a legtöbb gazdálkodó már akár középiskolai tanulmányai során is fontos szerepet tölt be a gazdaságban és nincs ideje nappali oktatásban részt venni. Esetlegesen a középiskola után közvetlenül nem tanul tovább, csak később, amikor már gyakorlatot is szerzett. Ekkor azonban már annyira hozzászoknak a függetlenséghez, hogy sokkal kedvezőbb számukra a rugalmasabb beosztás, melyet a levelező szakok biztosítanak.

2.4.2.3. A családi gazdaságokra vonatkozó kedvezmények és támogatások

A mai modern gazdaságokban a piaci viszonyok nem tökéletesek, így az állam ezeket beavatkozások útján próbálja ellensúlyozni. Az egyik ilyen beavatkozási forma a támogatás (FEKETE-MOLNÁR, 2006). Az előregedő népesség a gazdatársadalomban is megfigyelhető hazánkban és Európa szerte egyaránt. Az Európai Unióban (továbbiakban: EU) a gazdálkodók több mint fele átlépte az 55 éves életkort és egyharmada 65 év feletti, míg a 35 év alatti gazdálkodók aránya alig éri el a 6%-ot. Ez is arra utal, hogy a generációváltás nem zajlik megfelelő ütemben. Ez az arány Magyarországon is hasonló tendenciát mutat, ugyanis itt a 35 év alatti gazdák aránya 6,1% (KŐSZEGI, 2019). Ennek az enyhítésére dolgozta ki az EU a fiatal gazdálkodók induló támogatását és a gazdaságátadási intézkedéseket az Európai

Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (továbbiakban: EMVA) keretein belül. Kifejezetten a generációváltást ösztönző támogatás a 2007-2013-as időszakban a korai nyugdíjazásra vonatkozó támogatás volt. Azonban ez a gyakorlatban nem volt túl népszerű.

A fiatal gazdák első támogatásai az 1980-as években jelentek meg, azonban a hazai gazdálkodók csak az EU csatlakozást követően váltak jogosulttá ezekre a támogatásokra. Hazánkban a fiatal gazdákat vidékfejlesztési és közvetlen támogatások segítik, melyek a Közös Agrárpolitika keretein belül valósulnak meg (KŐSZEGI, 2019). A következő 2021-től induló ciklusra még konkrét támogatási jogcímek tárgyalás alatt vannak, év végére várhatóak. Így ez a 2021-es (és talán a 2022-es év is) átmeneti évné fog minősülni (JANUSZ, 2020). Azonban az már nyilvános, hogy 2021-től az új szabályozások alapján a családi gazdaságok számára számos kedvezmény kerül bevezetésre. Az első ilyen CSMT-knek és az ŐCSG-knek nyújtott kedvezmény a földforgalmi kedvezmények, melynek lényege, hogy a tagok számára a termőföld-adásvételeknél és -haszonbérleteknél kedvező elővásárlási, illetve előhaszonbérleti lehetőséget biztosít. Vagyis ugyanazon ranghelyen belül a sorrend elejére a családi mezőgazdasági társaság tagja vagy az őstermelők családi gazdaságának tagja kerül. További földforgalmi előny a termőföld kényszerhasznosítása esetén a kényszerhasznosítóként való kiválasztás sorrendje a következő:

1. a családi mezőgazdasági társaság tagja,
2. az őstermelők családi gazdaságának tagja,
3. fiatal földműves,
4. pályakezdő gazdálkodó (NAK, 2020).

A következő nagy kedvezmény a földhasználat átengedése a CSMT-k számára. Ez alapján, ha a tulajdonjogot szerző fél a föld használatát valamely érvényes jogcímen ilyen családi mezőgazdasági társaság javára engedi át, akkor az nem minősül a használat átengedésének. Ez alapján nem kell vizsgálni az előhaszonbérleti jog fennállásához, hogy a bérbeadó CSMT tag, a CSMT, mint földhasználó legalább 25%-os tulajdonosa-e. Újabb kedvezmény a szívességi földhasználat, amelynek keretében lehetőség nyílik arra, hogy a föld használatát olyan CSMT részére is át lehessen engedni, amelyben a használatba adó tagként szerepel. Emellett a családi mezőgazdasági társaság tagja a családi mezőgazdasági társaság részére szintén átengedheti a föld használati jogosultságát (NAK, 2020).

A családi gazdaságokról szóló új törvény számos jogfolytonosságot biztosító rendelkezést is tartalmaz, ami az átmenet megkönnyítését szolgálja. Eszerint aki 2020. december 31-én hatályos őstermelői igazolvánnyal rendelkezik, a következő évtől minden további teendő nélkül

automatikusan őstermelőnek minősül. Akik családi gazdaság tagjai voltak, 2021. január 1-től személyükben őstermelőnek, együttesen pedig ÓCSG-nek minősülnek. Aki 2020. december 31-én családi gazdaság tagja volt, következő évtől őstermelőnek minősül (még ha egyéni vállalkozóként is folytatta eddig tevékenységét).

További bevezetett kedvezmény a magánszemély erdőgazdálkodók személyi jövedelemadózását érintő elavult rendelkezés reformja, melynek értelmében a fennmaradó teljes összeg bevételnek minősül. Az elsőfokú eljárások illetékmentesnek minősülnek, vagyis az őstermelők, az őstermelők családi gazdasága, valamint a családi mezőgazdasági társaságok nyilvántartásával kapcsolatos hatósági eljárások ingyenesek. Az őstermelők családi gazdaságává, továbbá a CSMT-vé való átalakulás során történő ajándékozás szintén illetékmentes.

Az iparüzési adókedvezményekre vonatkozó szabályok értelmében az őstermelők családi gazdaságának tagjai az adóévi iparüzési adókötelezettségüket úgy is teljesíthetik, hogy az őstermelők családi gazdaságának tevékenysége végzéséből származó teljes iparüzési adóalapja alapulvételével a tagok egyike állapítja meg, vallja be és fizeti meg az adót. Továbbá, ha az őstermelők családi gazdasága a mezőgazdasági termelőként nyilvántartásba vett szervezetnek minősül, akkor a gazdaságának képviselője jogosult a gázolaj utáni jövedéki adó visszaigénylésére.

2.4.3. A fiatal gazdálkodókat támogató szervek és szervezetek

2.4.3.1. Falugazdászok és szaktanácsadók

Mint ahogyan az már korábban említésre került, számos esetben a gazdálkodók nem rendelkeznek megfelelő szakismerettel (PETŐ, 2008). Ez leginkább a pályázatokkal kapcsolatos adminisztratív terhekre vonatkozik. Ez esetben kompetens személyek vagy szervezetek segítségére szorulnak, különösen vállalkozásaik elindításakor, de valójában a gazdaság működése során mindvégig. Ekkor segítségért fordulhatnak falugazdászokhoz, szaktanácsadókhoz, pályázatírókhoz, vagy érdekképviselői szervekhez (HANTOS, 2010).

Jelenleg összesen 650 falugazdász dolgozik az országban. A Falugazdász Hálózatot a 2003/1994 (II/7). Kormányhatározat alapján állították fel. Ezt követően azonban többször is átszervezték, sőt kis híján meg is szüntették. Egy-egy falugazdász több településért felelős, az adott megyében működő falugazdászok tevékenységéért pedig a főfalugazdász felelős. A falugazdászok feladata eredetileg a szaktanácsadás volt. Azonban mára szinte csak agrár szakigazgatási, szakhatósági és adminisztrációs feladatokat látnak el (KOMLÓSI, 2008).

Ezáltal segítenek elkészíteni a pályázatokat, megigényelni az agrártámogatásokat, lezárni a földkiadási munkákat és értelmezni a jogszabályokat. Szintén segítséget nyújtanak a családi gazdaságok kialakításában és folyamatosan információkkal látják el a gazdálkodókat a piaci viszonyokkal kapcsolatban (PETŐ, 2011). Fontos szerepük van az elemi károk felmérésében, a beszerző és értékesítő szövetkezetek, gépkörök létrehozásában. Minden településen továbbképzéseket és szaktanácsadást szerveznek, kiállítják és érvényesítik az őstermelői igazolványokat, regisztrálják a gazdákat. Végül pedig részt vesznek a térségi, regionális programokban, illetve megyei fejlesztési programok elkészítésében és azok végrehajtásában. A falugazdász hatékony támasza lehet a fiatal gazdák vállalkozásainak, hiszen az előbb felsorolt komplex munkaterületek nagy része a fiatal gazdálkodókat is érinti (BÁRCZI, 2000).

KOZÁRI – TÓTH (2009) kiemeli, hogy a falugazdászokkal párhuzamosan szaktanácsadók is tevékenykednek, sok esetben egymás munkaterületét átfedve. A mezőgazdasági szaktanácsadás a gazdálkodókat a termelési folyamatok fejlesztésében támogatja különféle oktatási módszerekkel. Ez elősegítheti a gazdálkodók életszínvonalának növelését és a vidéki élet társadalmi megítélésének javulását. BÁRCZI ET AL. (2003) szerint a vidékfejlesztés rendszerében értelmezett szaktanácsadás nemcsak a közvetlen mezőgazdasági tevékenységre vonatkozik.

TÓTH (2005) vizsgálatai során arra a következtetésre jutott, hogy a párhuzamos működés gátolja a mezőgazdasági vállalkozások megfelelő informálását és csökkenti a szaktanácsadási struktúra hatékonyságát. A szaktanácsadók tevékenységeit két fő csoportra oszthatjuk: egyéni és családi, valamint a közösségi és önkormányzati tanácsadásra. A szaktanácsadók egyéni és családi szinten ellátott munkájukkal a fiatal gazdák vállalkozásait is támogatják. A vidéki szaktanácsadók feladatai közé pedig az alábbiak tartoznak:

- a gazdasági analízis és tervezés,
- pénzügyi források feltárása,
- a jövedelmezőség növelése,
- piaci információ és marketing,
- háztartásviteli tanácsadás,
- alternatív vállalkozás- és üzletvitel fejlesztése,
- technológiai transzfer és adaptáció,
- a táj adottságaihoz illeszkedő környezetkímélő gazdálkodás elősegítése (HANTOS, 2010)

A szaktanácsadáson belül is több szintet kell elkülöníteni, melyek az alábbiak:

- állami szaktanácsadási rendszer
- gazdasági szervezetek által végzett szaktanácsadás
- mezőgazdasági programok feltárása
- kereskedelmi célú szaktanácsadás
- magán szaktanácsadás (HANTOS, 2010)

Hazánkban a Szaktanácsadói Névjegyzékbe kerülés két feltétele a szakmai végzettség és a gyakorlatban eltöltött idő. A Vidékfejlesztési Minisztérium (továbbiakban:VM) 24 olyan területet hirdetett meg, amelyre szaktanácsadóként jelentkezni lehet. BÁRCZI ET AL. (2003) szerint hazánkban 13 olyan szakterület (pl. vidékfejlesztés, ökológiai gazdálkodás, és tápanyag-gazdálkodás) is van, ahol a szaktanácsadók száma a 19 főt sem éri el, azaz nem jut minden megyére regisztrált szaktanácsadó. TÓTH (2005) megállapítása szerint a gazdálkodók leginkább értékesítési lehetőségekkel, új, a termelést befolyásoló rendeletekkel, pályázati lehetőségekkel és uniós szabályozással kapcsolatban igénylik a tájékoztatást. A szerző továbbá rámutatott arra, hogy a gazdálkodók kedvezőtlenül ítélik meg a szaktanácsadókat, azonban ez nem a szaktanácsadók szakmai tudására, hanem a szaktanácsadók nehéz elérhetőségére vonatkozik. Itt nagyon fontos megemlíteni, hogy hazánkban az egyetlen célzottan fiatal agrárvállalkozók érdekében létrejött szervezet a Fiatal Gazdák Magyarországi Szövetsége, melyet a következő fejezetben részletesen mutatok be.

2.4.3.2. Fiatal Gazdák Magyarországi Szövetsége

Az AGRYA 1996-ban alakult és 2010 óta már több mint 1500 fiatal gazdálkodó tagja van. A tagok többsége a 25-35 éves korosztályból kerül ki, de az idősebb tagoknak sem kötelező kilépniük a szervezetből. Egy úgynevezett „Szenior Kollégium” keretein belül továbbra is részesei lehetnek a szervezet életének. A szövetségnek van egy olyan programja, amely a 18-25 év közötti, gazdálkodással nem önállóan foglalkozó gazda gyerekek számára indult. Ez a program a Második Hullám. Ennek keretében képzésekkel egybekötött külföldi szakmai utakat szerveznek a fiataloknak. A program célja, hogy a résztvevők megbizonyosodjanak arról, hogy érdemes a mezőgazdasággal foglalkozni és vidéken letelepedni, növelve ezzel a vidék népességmegtartó erejét. A szervezet legfőbb célkitűzése, hogy a fiatal gazdák érdekeit megjelenítse az agrár döntéshozatali folyamatokban. Erre remek lehetőséget teremt a szervezet szerepvállalása a Vidékfejlesztési Minisztérium különböző szakmai és döntéselőkészítő

testületeinek munkájában. Többek között részt vett az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program tervezésében, ahol lehetősége volt a fiatal gazdák érdekeit képviselni a támogatási intézkedések kialakításánál. A szervezet további feladatai közé tartozik szakmai programok szervezése. Ez lehetőséget biztosít a fiatalok számára, hogy tapasztalatot cseréljenek a vállalkozás vezetésével kapcsolatosan. A szervezet másik nagyon fontos feladata a tagok információellátásának biztosítása. Ez elsősorban az európai közös agrárpolitika tartalmára, változásaira, a gazdák számára elérhető támogatásokra vonatkozó információkat foglalja magában. A szövetség rendszeresen szervez különböző fiatal gazdáknak szóló eseményeket, mint például a Fiatal Gazda Klub és Fiatal Gazda Konferencia. Emellett 2006 óta működik a Fiatal Gazda Call Center, mely telefonon keresztül ad tanácsokat a támogatásokkal kapcsolatban. Ezen felül külföldi szakmai utakat is szervez tagok számára annak érdekében, hogy elsajátíthassák a helyes gazdálkodási gyakorlatokat (HANTOS, 2010).

Az AGRYA 1998-ban indított el egy olyan projektet, amely a régióban található fiatal gazdák szervezeteinek együttműködését segíti elő. Mivel 2007-re már szükségessé vált egy állandó adminisztráció felállítása, így megalapították a Közép-európai Fiatal Gazda Központot CERYC néven. Tevékenységét Budapesten végzi az AGRYA részeként. A CERYC munkájához a lengyel, bolgár, román, szlovák, szlovén, cseh fiatal gazda szervezetek is kapcsolódtak. (HANTOS, 2010). Az európai fiatal gazdák nemzeti érdekképviselői egy közös európai szövetségbe szerveződnek, melynek neve: Le Conseil Européen des Jeunes Agriculteurs (továbbiakban: CEJA). A szövetségnek közel 1 millió fiatal gazda tagja van. A CEJA célja, hogy népszerűsítse az EU 27 tagországában az innovatív mezőgazdasági ágazatot. További célkitűzései közé tartozik javítani a vállalkozást indító és a már működő fiatal gazdálkodók munkakörülményeit és életszínvonalát. Ennek érdekében a szervezet motiválja a fiatalokat az egymás közötti kommunikációra, valamint segít annak lebonyolításában. Ezen felül számos konferenciát és szemináriumot rendez, kiadványokat és információs jelentéseket készít, valamint tanulmányutakat és csereprogramokat szervez. A tanulmányutak segítségével próbál hozzájárulni a különböző nemzetiségű fiatal gazdák kapcsolatainak mélyítéséhez (HANTOS, 2010).

Véleményem szerint az AGRYA állhatatos munkájával hatalmas segítséget nyújt a mezőgazdaság népszerűsítésében, a fiatal gazdálkodók gazdasági tevékenységének elkezdésében és a generációváltás zökkenőmentes lebonyolításában egyaránt. Ezért is tartottam fontosnak a kutatásom során személyesen is felvenni velük a kapcsolatot.

Nemzetközi viszonylatban pozitív és egyben adaptálható példának tartom a Holland Fiatal Gazda Egyesület (továbbiakban: NAJK) kezdeményezéseit a generációváltás elősegítése érdekében. A hollandiai transzfercsomag első eleme a KAP-on belül egy beruházási támogatás és (egész Európához hasonlóan) egy többletjövedelem-támogatás a fiatal gazdák számára. Ezek keretében a fiatal gazdák támogatást kaphatnak a beruházásuk egy részéhez, valamint a szokásos hektárprémium felett extra jövedelemtámogatáshoz juthatnak (RVO, 2021a).

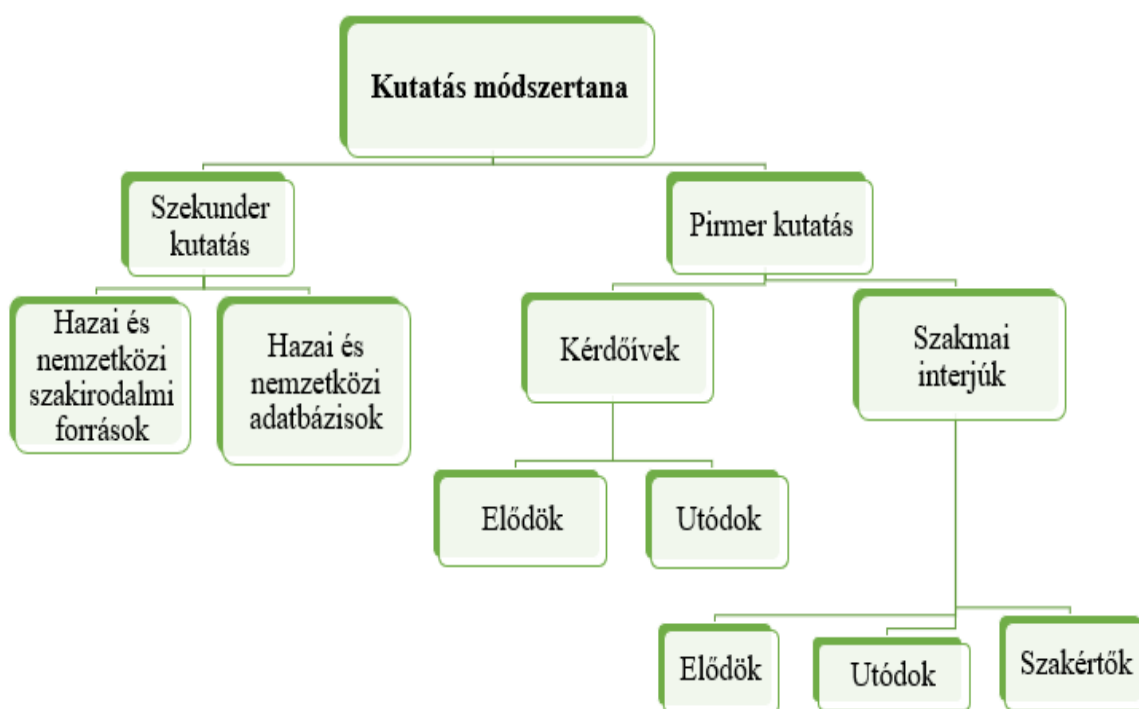
A csomag második eleme a mezőgazdasági társaságok átvételi alapja. Ezt az alapot a holland kormány hozta létre négy évvel ezelőtt. A megállapodás első része egy fiatal gazdának nyújtott kölcsön, amely kormányzati garanciával párosul. Ezt a kölcsönt a fiatal gazdák abban az esetben vehetik igénybe, ha rendelkeznek egy jó üzleti tervvel, azonban fizetőképességük nem megfelelő a megvalósításhoz. Ennek lebonyolítását örökösödési átadási jogszabályok szabályozzák (pl., ha külső kézbe kerül a gazdaság, akkor nagyobb az adó vagy az illeték, míg ha családon belül marad a gazdaság, akkor ezek mértéke sokkal kisebb). Továbbá egy nagyobb pénzügyi csomagot tesz elérhetővé, hogy az átvevő gazda ki tudja fizetni az örökösársakat (RVO, 2021b).

Az alapon belül számos projekt található generációváltó mezőgazdasági vállalkozások számára. A projektek során nagy hangsúlyt fordítanak a tudásfejlesztésre és a gyakorlati tapasztalatok átadására a fiatal gazdálkodók számára. A NAJK továbbra is együtt dolgozik a kormánnyal az alap utolsó részének teljesítésén, melynek keretében szeretnének egy tudásközpontot létrehozni a mezőgazdasági vállalkozások átvételéről (KENNISCENTRUM, 2021).

HORVÁTH (2002) szerint amennyiben az előd már nem szeretné folytatni a gazdálkodást és nincs potenciális utódja, két lehetősége marad: értékesíti a gazdaságát vagy a tulajdonjog átruházása nélkül megbíz egy szakértő menedzsert az gazdaság irányítására. Amerikában elterjedt gyakorlat a mezőgazdasági ingatlanok közvetítése. Ennek értelmében a gazdaság teljes irányítását átveszi a közvetítő cég előre meghatározott bér fejében. A gazdálkodás folyamatáról és annak eredményeiről pedig a tulajdonost rendszeresen tájékoztatják. Ez nemcsak az előd szempontjából hasznos, hanem birtokszerkezeti struktúráját tekintve is. Hiszen ennek köszönhetően nem aprózódik el (több utód esetén) a gazdaság. Úgy gondolom, hogy ez hazánkban is követendő példa lehetne. Viszont fontos kérdés, hogy mennyire adaptálható, hiszen ahogyan az már korábbi szakirodalmi forrásokból kiderült, a gazdálkodók legtöbbször idegenkednek a külső segítségtől.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

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 a kérdőívek elkészítését választottam. A kutatás módszertanának összefoglalását a 18. ábra szemlélteti.



18. ábra: A kutatási folyamat bemutatása

Forrás: Saját szerkesztés (2021)

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, hogy több gazdálkodóhoz tudom személyesen 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 hajlandók 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 lebonyolítását. 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 való tekintettel ezt csak 2020. november végén tudtam újramegkezdeni. Így a vizsgálatomat csak szűk körben tudtam elvégezni. Azonban úgy gondolom, felmérésem mégis olyan eredményeket hozott, amiből megfelelő következtetéseket lehet levonni a vizsgált sokaságra vonatkozóan. A téma aktualitásából kifolyólag a későbbiekben szeretném ezt a kutatást folytatni és kibővíteni, hogy az országos trendeket is érdemben fel tudjam tárni.

A KSH adatbázisában nem találtam arra vonatkozóan adatot, hogy Karcagon hány családi gazdaság található pontosan. Ennek oka valószínűleg az eddigi jogi szabályozásban keresendő, hiszen eddig csak egy külön adózási formának számított a családi gazdaság, amelynek státusza az új törvényben fog tisztázódni. A Nemzeti Agrárgazdasági Kamara és a Karcagi Földhivatal tudott tájékoztatást adni kutatásomhoz. Adatbázisuk alapján Karcagon összesen 82 családi gazdaság található és átlagosan három 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 alapsokaságnak. 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. Vizsgálatom azonban országos szinten egyáltalán nem tekinthető reprezentatívnak. A modelletem EXCEL tábla segítségével készítettem el, elemzéséhez pedig nem paraméteres próbákat, keresztábla elemzést, Spearman és Pearson korrelációt végeztem.

A kérdőívet három fő kérdéscsoportra osztottam, a saját gazdaságra vonatkozó kérdésekre, a családi gazdaságról szóló és a sikeres generációváltáshoz szükséges tényezőkről szóló kérdésekre, 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 ötfokú Likert-skálán értékelhették a gazdák, hogy mennyire értenek egyet az adott állítással (1=egyáltalán nem ért egyet, 5=teljes mértékben egyetért). Ebben a részben a gazdálkodóknak lehetőséget adtam kifejezni a véleményüket két kérdésben is nyitott kérdés formájában, miszerint milyen egyéb tényezők szükségesek még a sikeres utódláshoz és mik azok a nehézségek, amelyek a generációváltás során felléphetnek. A nyitott kérdésekre sok válasz érkezett, melyeket strukturálást követően dolgoztam fel. Ezt követően a gazdaság vezetőjére vonatkozó kérdések következtek. Több olyan kérdés is szerepelt a kérdőívben, amelyek mindkét csoportnál azonosak voltak, például a demográfiai változókra vonatkozó kérdések, így 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 bízná a vezetést, folytatni kívánja-e a 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 el 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-skála segítségével értékelhettek.

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 kérdőívet az 1. melléklet tartalmazza. 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 p érték 0,05-nél nagyobb. Amennyiben a p érték 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 különbség 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 rangszámokat kell behelyettesíteni. Két vagy több azonos adat esetén, azok átlagos rangszámát (Mean Rank, későbbiekben: MR) kell alkalmazni a behelyettesítés során. 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 középértékek, melyet $p=0,05$ szignifikancia szint felett elfogadhatunk, ez alatt 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.

A kérdőíves elemzést követően számos gondolat fogalmazódott meg bennem az utódlással kapcsolatban, melyek további vizsgálatokat igényeltek. Ezért fontosnak tartottam szakmai interjú 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, reagálásokra (YIN, 2009).

Összesen 16 db interjút készítettem, melynek kérdéseit a 2. *melléklet* tartalmazza. Az interjúkat 2020 októberében folytattam le 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 folytatni a családi gazdálkodást, azonban egyik esetben sem szerettek volna nyilatkozni sem az elődök, sem pedig az utódok. Ebből is látszik, 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 minden nyomás nélkül el tudták nekem mondani az őszinte véleményüket. Szerencsére több olyan gazdálkodóval tudtam beszélni, akik már mindkét szerepben voltak, így sokkal komplexebben látták át a témát.

Első interjúalanyaim 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 öt 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 korlátolt felelősségű társaság formájában működnek, de mindenképpen fontosnak tartottam velük interjút készíteni, hiszen úgy gondolom, hogy 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 interjúalanyom közül mindössze két olyan gazdálkodó volt, akik csak az utód szerepét töltötték be, a többi gazda már túlesett egy generációváltáson.

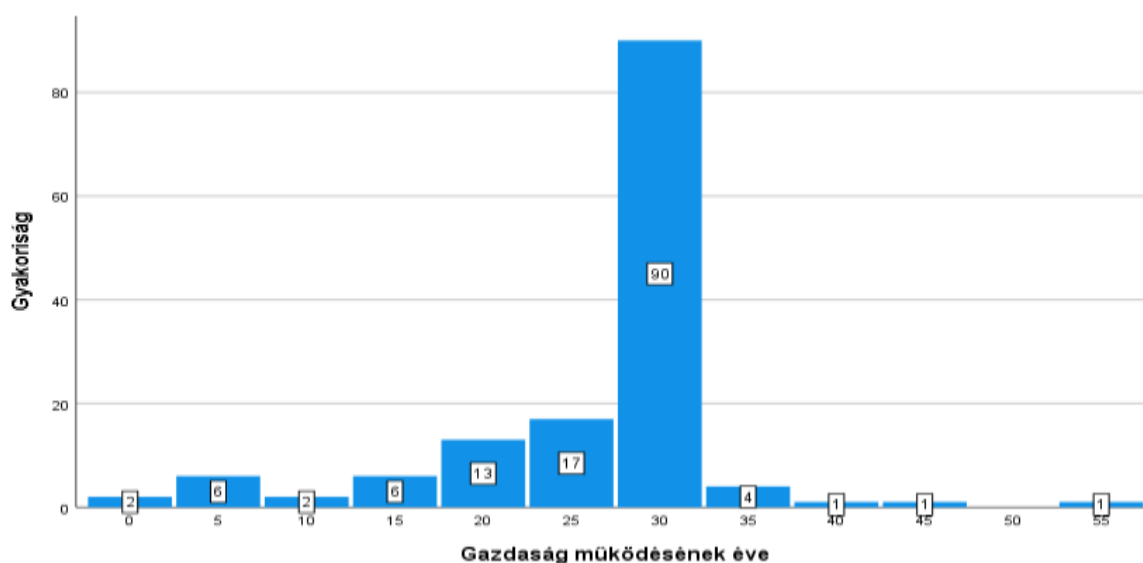
A komplexebb megközelítés érdekében három szakmai interjút készítettem. Elsőként dr. Czibalmos Róberttel a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) Karcagi Kutatóintézetéből (továbbiakban: Kutató Intézet), a generációváltás és a családi gazdaságok helyzetéről Karcagon, mivel jelenleg is a családi 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, valamint az AGRYA működéséről beszélgettem. Az interjúk során hosszabb, nyitott kérdéseket tettem fel a gazdálkodók véleményei alapján kapott eredményekre alapozva.

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

4.1. A kérdőíves felmérés eredményei

4.1.1. A vizsgált gazdaságok bemutatása általánosságban

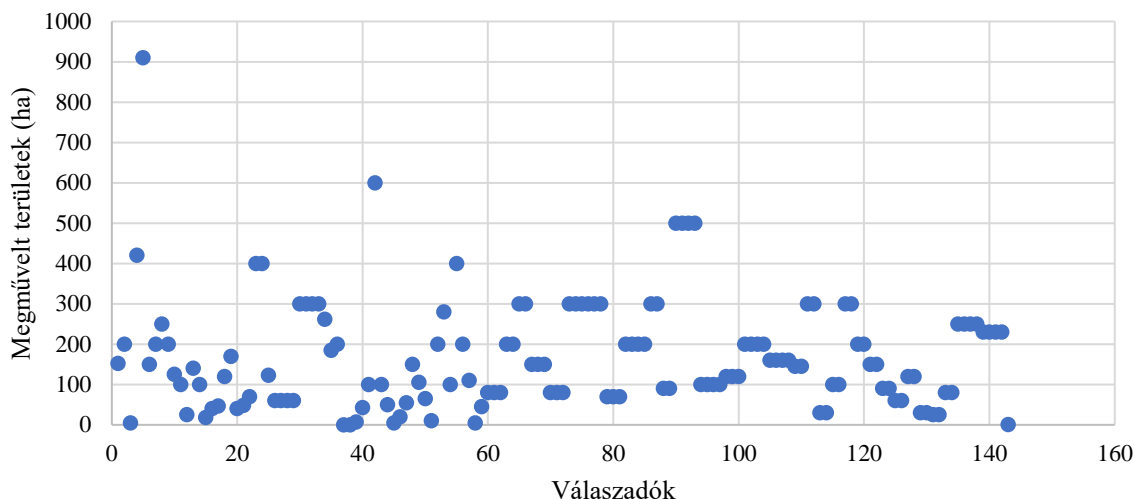
A primer kutatásom során vizsgált 143 gazdaság többsége a rendszerváltást követően alakult, mintegy 28-29 évvel ezelőtt. A legnagyobb tapasztalattal rendelkező gazdaság 55 éve működik, míg a legfiatalabb gazdaság egy éven belül kezdte meg a tevékenységét. A működés éveiben kifejezett időtartamának eloszlását a 19. ábra szemlélteti. A gazdaságok működési éveinek átlaga 26 év.



19. ábra: A vizsgált gazdaságok működésének időtartama (n=143, m.e.=gyakoriság)

Forrás: Saját kutatás (2021)

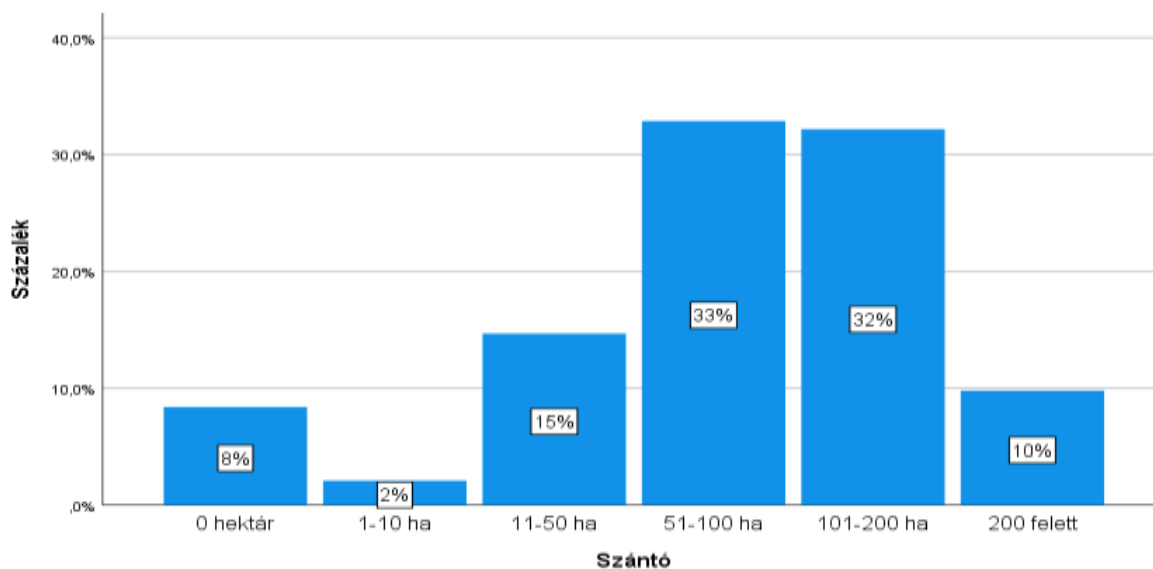
A vizsgálatba bevont családok létszáma átlagosan négy-öt fő, a munkatársak száma átlagosan öt fő (amelyben szerepel a fizetett és a fizetetlen munkaerő is), ebből megközelítőleg 64% a családi munkaerő. A gazdaság vezetői az általam vizsgált esetek 95%-ában családtagokkal dolgoznak együtt. A vizsgált gazdaságok 97%-ának esetében a családok többségi tulajdonosok, vagyis tulajdoni hányaduk meghaladja az 50%-ot. A megkérdezett gazdaságok 66%-ában található nyugdíjas családtag. Összesen hat olyan gazdálkodó volt a válaszadók között, akik kizárólag állattenyésztéssel foglalkoznak. A megvizsgált mintában szereplő legkisebb művelt terület 5 hektár, míg a legnagyobb terület 910 hektár. A vizsgált mintában szereplő gazdaságok által megművelt földterület átlagosan 168,5 hektár. A vizsgált gazdaságok által megművelt földterületek megoszlását a 20. ábra szemlélteti.



20. ábra: A vizsgált gazdaságok által megművelt földterületek mérete (n=143, m.e.=hektár)

Forrás: Saját kutatás (2021)

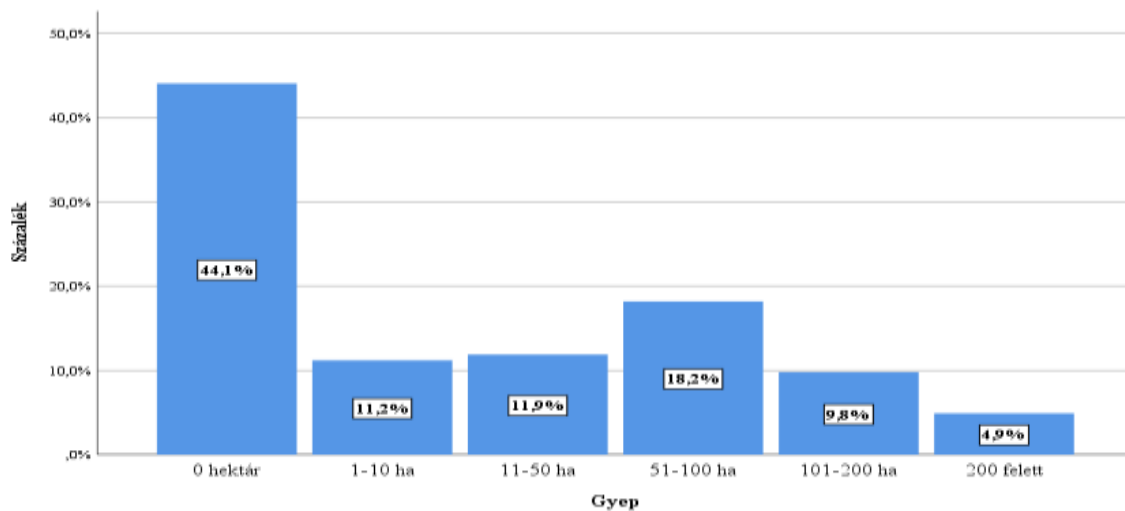
A területek legnagyobb részét szántóföldként és gyepterületként hasznosítják, a többi kategória elenyésző, így csak ezt a két művelési ágat találtam fontosnak bemutatni. A kérdőívemben a gazdálkodóknak lehetősége volt megadni skálaszerűen, hogy az egyes területeket milyen arányban hasznosítják, ebből a szántóterületek átlagnagysága 50 és 200 hektár közé tehető (21. ábra).



21. ábra: A szántóterületek megoszlása a vizsgált gazdaságokban (n=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

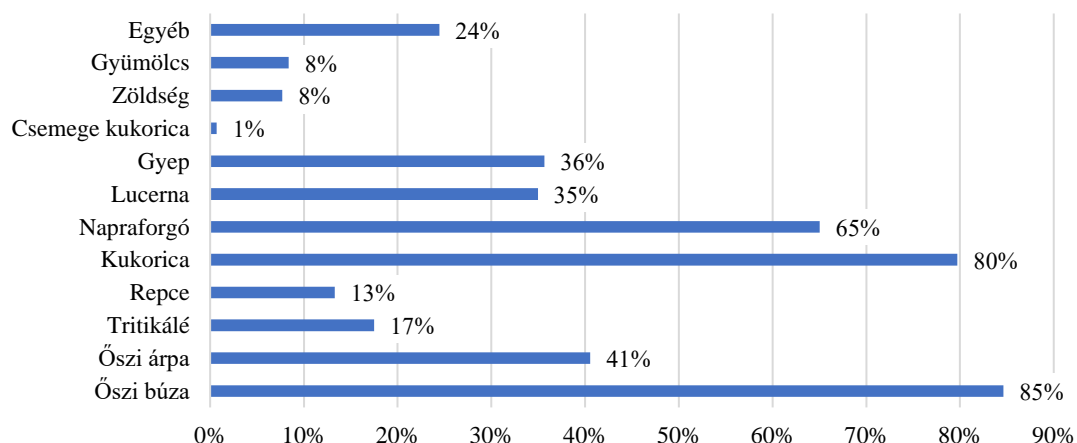
A gyepterületek nagysága arányosan oszlik el (22. ábra), azonban a vizsgált mintában szereplő gazdálkodók 44,1%-a egyáltalán nem rendelkezik gyepterülettel.



22. ábra: A gyepterületek megoszlása a vizsgált gazdaságokban (n=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

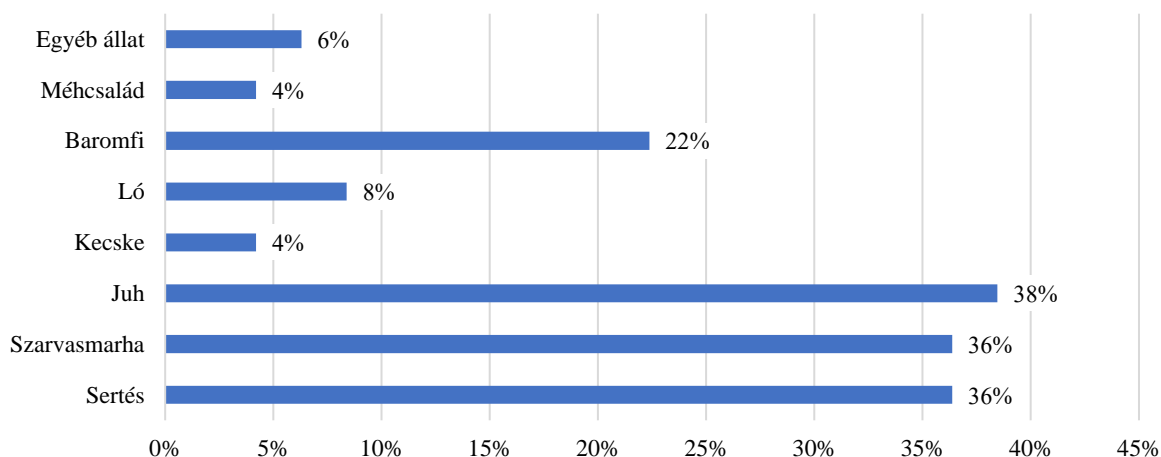
A vizsgált gazdaságok növénytermesztési tevékenységén belül a főbb növényi kultúrákat is megvizsgáltam 2020-ra vonatkozóan, melyet a 23. ábra mutat be. Ez esetben a gazdálkodók több válaszlehetőséget is megjelölhettek. A mintában szereplő karcagi gazdálkodók leginkább a területre jellemző növényi kultúrákat termelik. Őszi búzát a mintában szereplő gazdálkodók 85%-a, kukoricát 80%-a, napraforgót 65%-a, míg őszi árpát 41%-a termesztett. A megkérdezett gazdaságokban legkevésbé jellemző a zöldség- és gyümölcsstermesztés, valamint a csemegekukorica termesztése. Ez a településen sem jellemző igazán, inkább csak a háztáji gazdaságokban vagy a konyhakertekben. Ez alapvetően visszavezethető a területi és talajtani adottságokra.



23. ábra: A termesztett növények előfordulási gyakorisága a vizsgált gazdaságokban (n=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Az állattenyésztési tevékenységet vizsgálva a főbb állatfajok tartását is elemeztem, amit a 24. ábra szemléltet. Itt szintén több válaszlehetőséget is megjelölhettek a gazdálkodók. Ez alapján megállapítható, hogy leginkább a juh (38%), a szarvasmarha (36%) és a sertés tenyésztése (36%) jellemző a vizsgált gazdaságokban, közel azonos aránnyal. Jelentős még a baromfityénésztés is (22%). A juhok aránya nem meglepő, hiszen a „település kincse” az országszerte híres hungarikum, a karcagi birkapörkölt.



24. ábra: A tenyésztett állatok előfordulási gyakorisága a vizsgált gazdaságokban (n=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

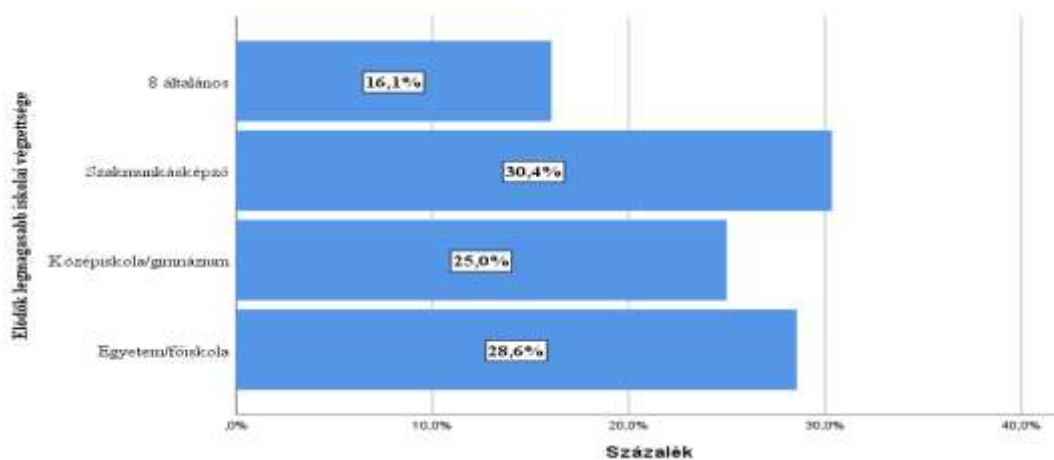
Végül azt vizsgáltam, hogy a megkérdezett gazdálkodók hogyan vélekednek saját gazdaságuk jövőjével kapcsolatban. Megállapítható, hogy a gazdálkodók többsége optimistán tekint a jövőre. A megkérdezett gazdálkodók 39%-a úgy véli, hogy gazdaságuk erőteljesen fejlődni és bővülni fog, 18%-a szerint ez a fejlődés mérsékelt lesz. A válaszadók 15%-a szerint a jelenlegi nagyságot fogják tartani javuló eredményekkel, míg 20%-a szerint hasonló eredményekkel fogják tartani a jelenlegi nagyságot. Mindössze 7% gondolja úgy, hogy csökkenő eredményeket fognak elérni, vagy szeretnék a gazdaságukat felszámolni.

A kérdőívem elején mindenki számára kötelező kérdések szerepeltek. Ezt követően vizsgálatomat két csoportra osztottam a gazdaságban betöltött szerep alapján. Két külön kérdőívet tölttettem ki, amelyben szerepeltek egyező és eltérő kérdések is az elődökre és az utódokra vonatkozóan. Az elődöknek csak az elődökre vonatkozó kérdéseket kellett kitölteniük, az utódoknak pedig automatikusan az utódok kérdéseit. A megkérdezettek több mint 60%-a utód, de magasnak tekinthető az elődök aránya is. Ez leginkább annak köszönhető véleményem szerint, hogy sok helyre személyesen mentem el kérdőívezni. Erre azért volt

szükség, mivel az idősebb gazdálkodók nem szívesen választják az online felületeket, illetve személyesen megkérdezve nyitottabbak és készségesebbek voltak.

4.1.2. Az elődök csoportjának bemutatása

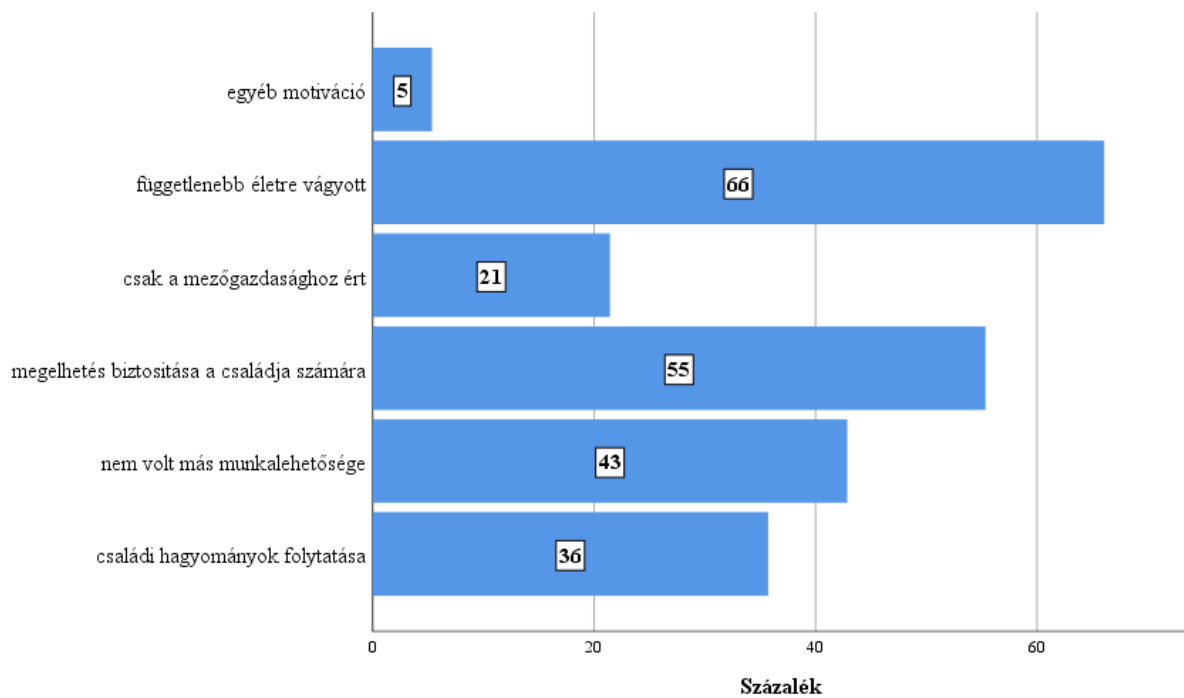
A kérdőívet kitöltők 39%-a az előd szerepét tölti be gazdaságában. A nem szerinti eloszlást tekintve a kitöltő elődök 59%-a férfi és 41%-a nő. A nők viszonylag magas arányát véleményem szerint az okozhatja, hogy az adminisztratív feladatok ellátását leginkább a nők végzik, így ők több hajlandóságot mutattak a kérdőív kitöltésére. Az elődök átlagéletkora 55 év, a legfiatalabb előd 28 éves, míg a legidősebb 82 éves, melyből látható, hogy a karcagi gazdaságok esetében is jellemző az előregedő korszerkezet. A fiatal elődök leginkább az első generációba tartoznak, vagyis ők alapították a gazdaságot, de már van olyan utódjuk, akiknek szívesen átadnák majd a gazdaságot. Az elődök gazdaságban töltött éveinek száma minimum 5, maximum 32 év. Átlagosan 28 éve foglalkoznak mezőgazdasággal. Ez ismét a rendszerváltást követő gazdaságok alapítására vezethető vissza. Az elődök 65,5%-a főfoglalkozásként, 34,5%-a pedig mellékállásban végzi mezőgazdasági tevékenységét. Ebből is látszik, hogy az elődök számára olyannyira biztos foglalkoztatást jelent a családi gazdaság, hogy már önmagában képes eltartani a családot és nem kell mellette más munkát is vállalniuk. Az elődök iskolai végzettségeinek eloszlását a 25. ábra mutatja. A válaszadók iskolai végzettségét tekintve elmondható, hogy 30%-a szakmunkás, 8 általános iskolával 16,1%-a (9 fő), míg felsőfokú végzettséggel 29%-a (16 fő) rendelkezett, azonban közülük szakirányú végzettséggel mindössze 57% rendelkezik. Tehát megállapítható, hogy az elődök egy része nem feltétlenül mezőgazdasági pályára készült eredetileg. Ez az eredmény alátámasztja a szakirodalmi fetevéseket is.



25. ábra: A kérdőívet kitöltő elődök legmagasabb iskolai végzettsége (n=56, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

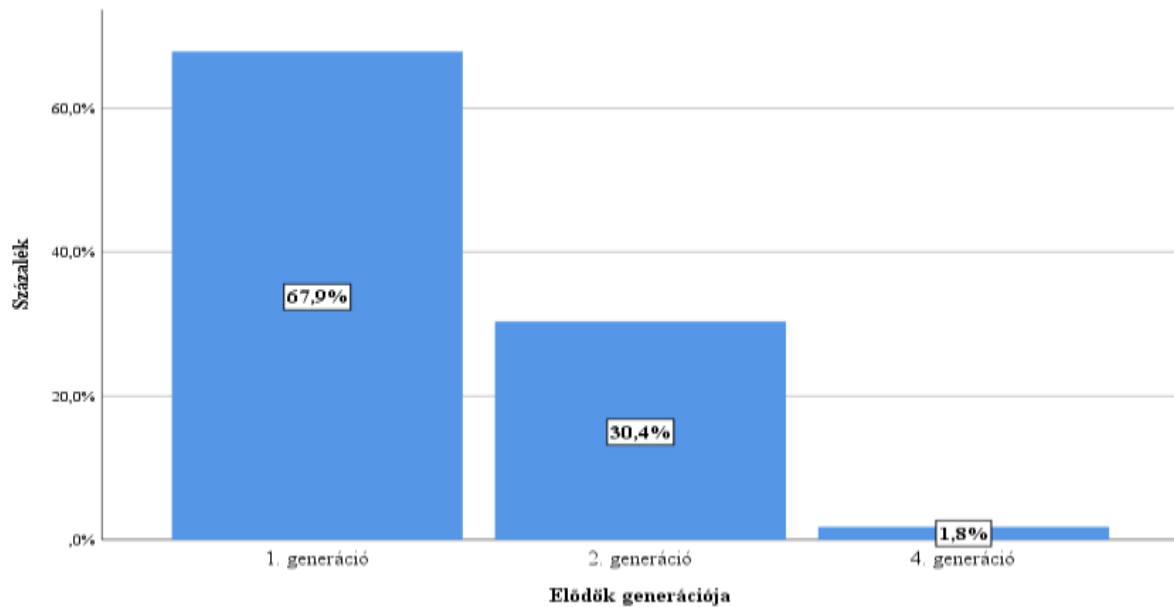
A kérdőív során kitértem arra is, hogy az elődök milyen okokból kezdtek bele a családi gazdálkodásba. Az említett okokat (melyek közül többet is bejelölhettek) a 26. ábra szemlélteti. Mivel több válaszlehetőséget is megjelölhettek ezért az eloszlás meghaladja a 100%-ot. A leggyakrabban megjelölt motivációk közé tartozik a függetlenebb élet iránti vágy (64%) és a megélhetés biztosítása a család számára (55%). A válaszadó elődök 41%-ának nem volt más munkalehetősége a mezőgazdaságon kívül. Az elődök fontosnak tartják a családi hagyományok folytatását is. Egyéb okok között jelölték meg az adottságok kihasználását, a szülői örökséget (vagyis a családi vagyont) és a szülők tehermentesítését is.



26. ábra: A kérdőívet kitöltő elődök motivációi a családi gazdaság elkezdésére (n=56, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

A megkérdezettek közül a legtöbb előd (68%) az első generációt képviseli, vagyis ő kezdett el családjában elsőként mezőgazdasággal foglalkozni. Ami számomra meglepő volt, hogy az elődök között is található (2%, 1 fő) 4. generáció. Úgy gondolom, hogy ez igazán tiszteletreméltó és követendő példa, hiszen ha egy családi gazdaság képes négy generáción keresztül fennmaradni, az már magában egy visszajelzés, hogy egy nagyon sikeres gazdaságról van szó. Továbbá elismerés illeti az elődöket, hogy képesek voltak a gazdaságátadást sikeresen véghez vinni. A vizsgálat eredményeit a 27. ábrán szemléltetem.

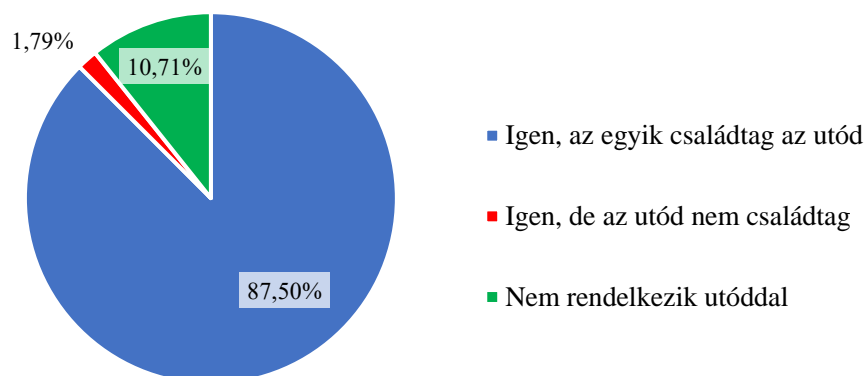


27. ábra: A kérdőívet kitöltő elődök generációja (N=56, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

A megkérdezett elődöknek arról is nyilatkozniuk kellett, hogy szeretnék-e folytatni a gazdálkodást a közeljövőben. A válaszadók 95%-a mindenképpen szeretne továbbra is gazdálkodni, mindössze 5% (3 fő) azok aránya, akik szívesen visszavonulnának. Azon válaszadók, akik nem szeretnék folytatni a gazdálkodást, családon belül szeretnék átadni a gazdaságot (51%). Ez is erősíti azt a feltevést, hogy a gazdálkodók nem munkának, hanem sokkal inkább hivatásuknak és szenvedélyüknek tekintik tevékenységüket, amit folytatni szeretnének, amíg csak lehet.

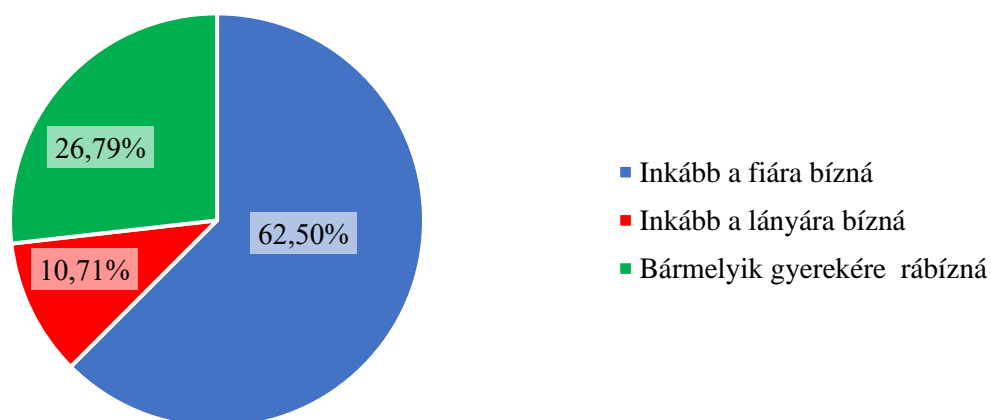
A sikeres gazdaságátadás egyik legszükségesebb tényezőjének a megkérdezett elődök a potenciális utódjelöltet tartották családon belül. Ebből kifolyólag fontosnak tartottam megkérdezni, hogy rendelkeznek-e az átvételre alkalmas utóddal és az utód családtag-e vagy külső személy (28. ábra). A válaszadók közel 90%-a rendelkezik az átvételre alkalmas utóddal, melyből 88%-ban családtagot jelöltek meg. A kérdőívet kitöltő elődök 11%-a nem rendelkezik jelenleg utóddal, így a jövőben valószínűleg fel kell számolnia gazdaságát, hacsak nem talál addig olyan személyt, aki alkalmas lehet az átvételre. A válaszadók 96%-a szívesebben adná át családtagnak a saját gazdaságát, ám ha mégsem találna utódot a családban, akkor sem feltétlenül adná el a gazdaságát (sokkal inkább bérbe adná).



28. ábra: Potenciális utódjelöltek a családon belül (n=56, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ezt követően azt vizsgáltam, hogy az elődök kire bíznák szívesebben a gazdaság vezetését abban az esetben, ha több potenciális utóddal is rendelkeznek. A legtöbb előd (62,5%) leginkább a fia kezében érezné biztonságban a gazdaságát. Ez a kiemelkedő arány annak is köszönhető, hogy a gyakorlatban kevés olyan lány utód van, aki mezőgazdasággal szeretne foglalkozni. Az elődök 27%-a bármelyik gyermekére rábízná gazdaságát (29. ábra).

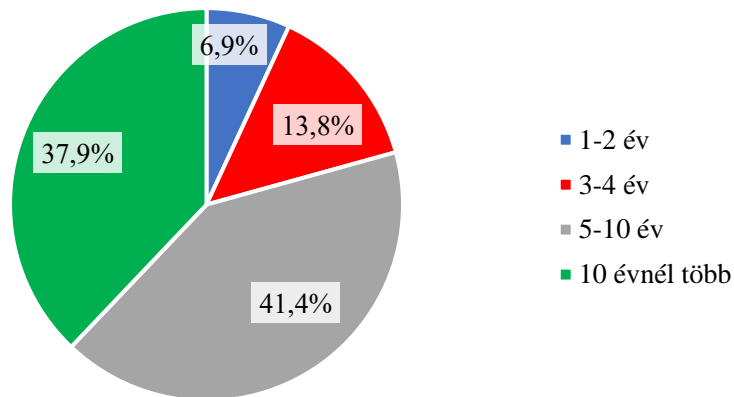


29. ábra: A kérdőívet kitöltő elődök kire bíznák gazdaságukat (n=56, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ezen kérdéskör vizsgálatakor feltártam azt is, hogy az elődök szerint mennyi idő szükséges az utódok betanításához. Az elődök többsége úgy véli, hogy legalább ötéves folyamat eredményeként tudják az utódok elsajátítani a működéshez szükséges szaktudást. Az elődök közül 41% szerint ehhez mindenképpen 5-10 évre, míg további 38% szerint 10 évnél is több

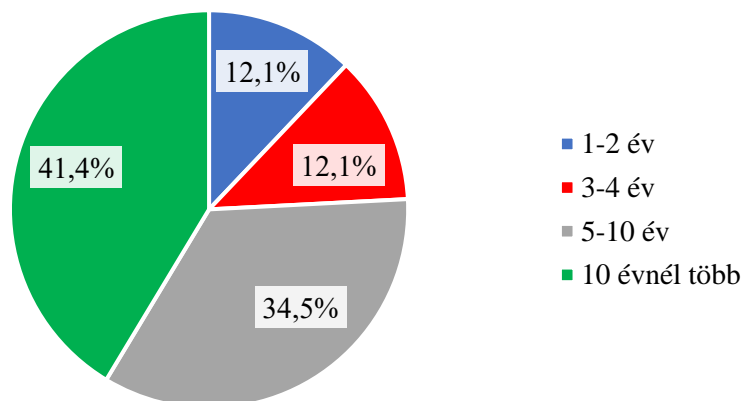
időre van szükség. A vélemények megoszlását a betanításhoz szükséges időről a 30. ábra szemlélteti.



30. ábra: A betanításhoz szükséges idő az elődök szerint (n=56, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

A betanításhoz hasonlóan az elődök többsége úgy gondolja, hogy minimum 5-10 évbe (34,5%) vagy akár 10 évnél több időbe (41,4%) telik, hogy megvalósuljon a sikeres átadás. A vélemények megoszlását a gazdaságátadáshoz szükséges időről a 31. ábra szemlélteti.

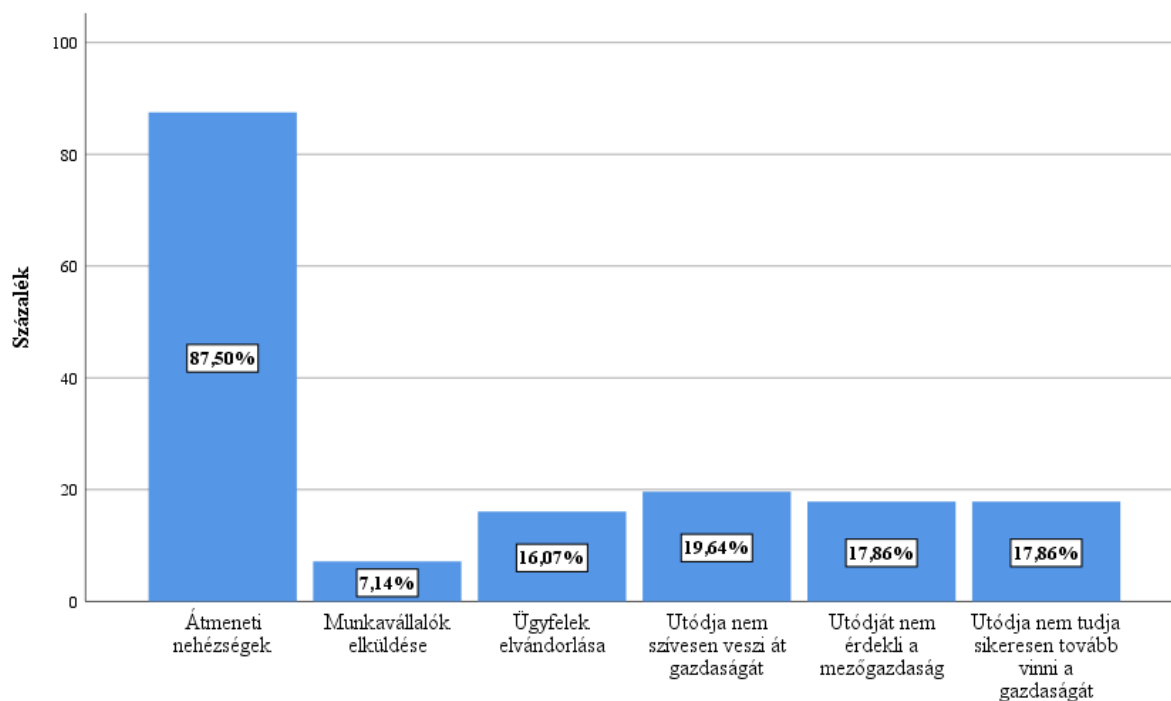


31. ábra: A sikeres gazdaságátadáshoz szükséges idő az elődök szerint (n=56, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Az elődöknek nyilatkozniuk kellett, melyek a legnagyobb félelmek a gazdaság átadásával kapcsolatban. A válaszadók által említett félelmek gyakoriságát a 32. ábra szemlélteti. Az elődök több válaszlehetőséget is megadhattak. Jól látható, hogy a többség szerint csak átmeneti gondokkal (pl. adminisztratív, pénzügyi, munkaerő, nézeteltérések stb.) kell szembenézniük

(88%). Attól kevesen tartanak, hogy munkavállalóikat el kellene küldeniük az utódlás miatt. A kérdőívet kitöltő elődök kevésbé tartanak attól, hogy utódjukat nem érdekli a mezőgazdaság (18%, 10 fő), vagy nem szívesen venné át a családi gazdaságot (21%, 12 fő). Az elődök 82%-a pedig bízik utódjában és úgy véli, hogy képes lesz gazdaságát sikeresen vezetni.



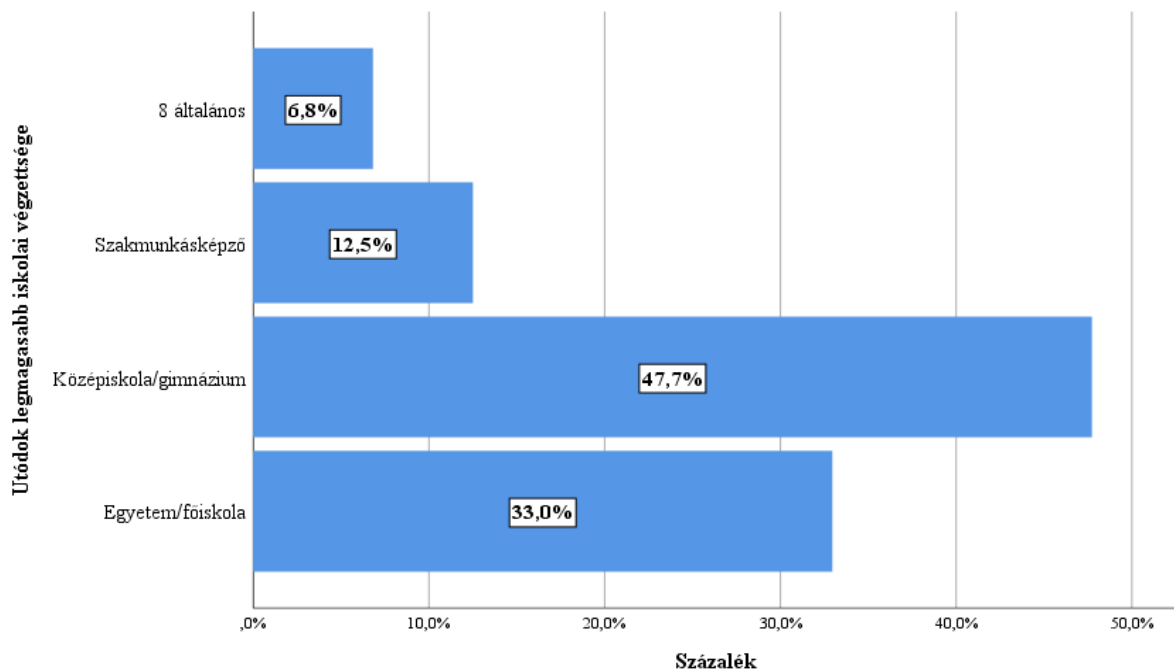
32. ábra: A kérdőívet kitöltő elődök legnagyobb félelmei a generációváltással kapcsolatban (n=56, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

4.1.3. Az utódok csoportjának bemutatása

A kérdőívet kitöltő utódok 69%-a férfi és 31%-a nő volt. Ezek közül a legfiatalabb kitöltő 14 éves, míg a legidősebb utód 60 éves volt. Az utódok átlagéletkora 35 év. Ebből látható, hogy a generációváltás több, a vizsgált mintában szereplő gazdaság esetén kitolódik. A megkérdezett utódok átlagosan 13 évet töltöttek a gazdaságban, a legrégebben gazdálkodó utód 41 évet töltött családi gazdaságában. A gazdaságban töltött évek esetében a 14 éves válaszadóm esetében ez kevesebb mint egy év volt. A legtöbb utód (61%) második generációs vagy harmadik generációs (34%). Az első generációt megjelölő utódok nem a saját családjukon belül vették át a gazdaságot. A kérdőívet kitöltő utódok leginkább középiskolai és felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. A középiskolai végzettséggel rendelkezők aránya 48%, a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya pedig 33% (33. ábra). A legmagasabb iskolai végzettség esetében az utódok megelőzik az elődöket középiskolai és felsőfokú végzettség arányában,

továbbá sokkal kevesebb az általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya, mint az elődök esetében.

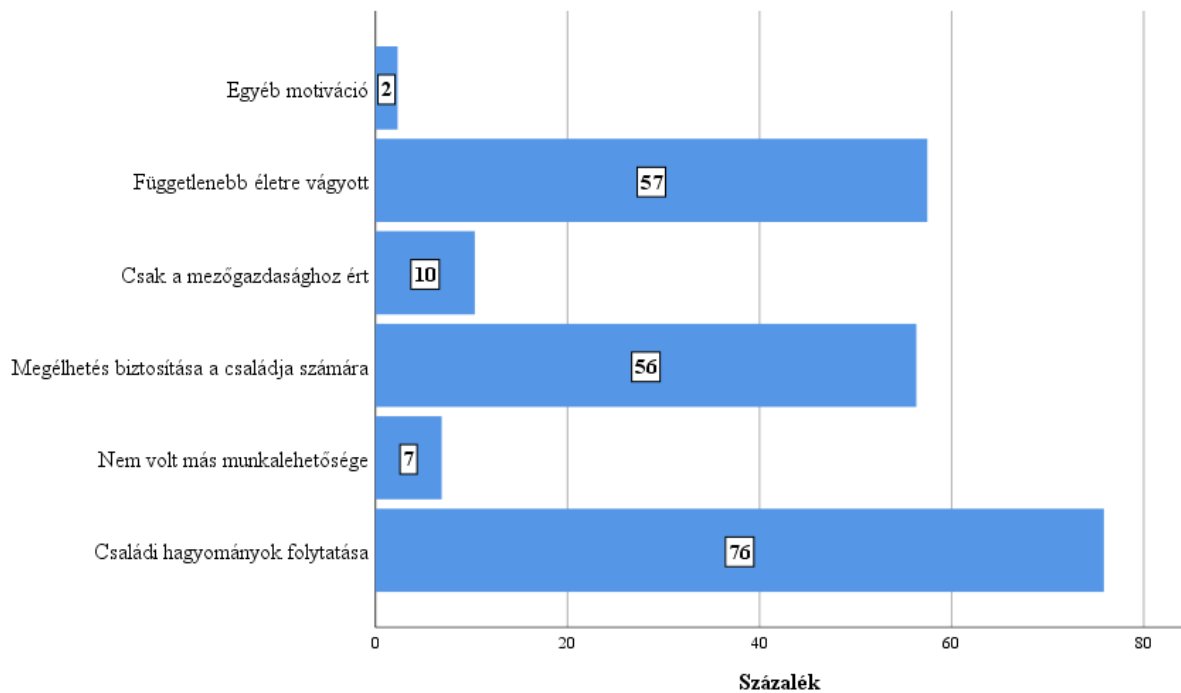


33. ábra: A kérdőívet kitöltő utódok legmagasabb iskolai végzettsége (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

A szakirányú végzettségűek aránya 66%, viszont az elődökhöz képest jóval kevesebben végzik főállásuként a családi gazdálkodást, mindössze 56%-uk. Véleményem szerint ez azzal is indokolható, hogy sok gazdaságban még az előd is aktív, így az utód tart tőle, hogy nem veheti majd át teljesen a gazdaságot ezért próbál több lábon állni.

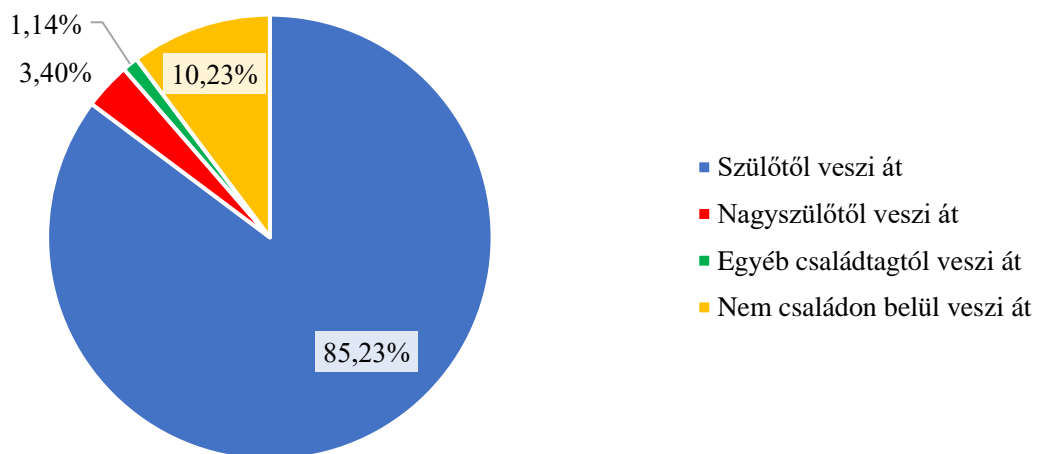
Az utódok esetében felmértem, milyen tényezők motiválták a gazdálkodókat a családi gazdaság folytatására. Ezen kérdéskör esetében is több válasz megadására volt lehetőségük az utódoknak. A továbbiakban Mean-el jelölöm az igenek arányát. Az utódok esetében a legjelentősebb motiváció a családi hagyományok folytatása volt (Mean=76). További fontos motivációk voltak a függetlenebb élet iránti vágy (Mean=58) és a megélhetés biztosítása a családjuk számára (Mean=56). Egyéb okként a mezőgazdaság iránti megszállottságot jelölték meg. Az utódok motivációit a 34. ábra összesíti.



34. ábra: A kérdőívet kitöltő utódok motivációi (n=87, m.e.=átlag)

Forrás: Saját kutatás (2021)

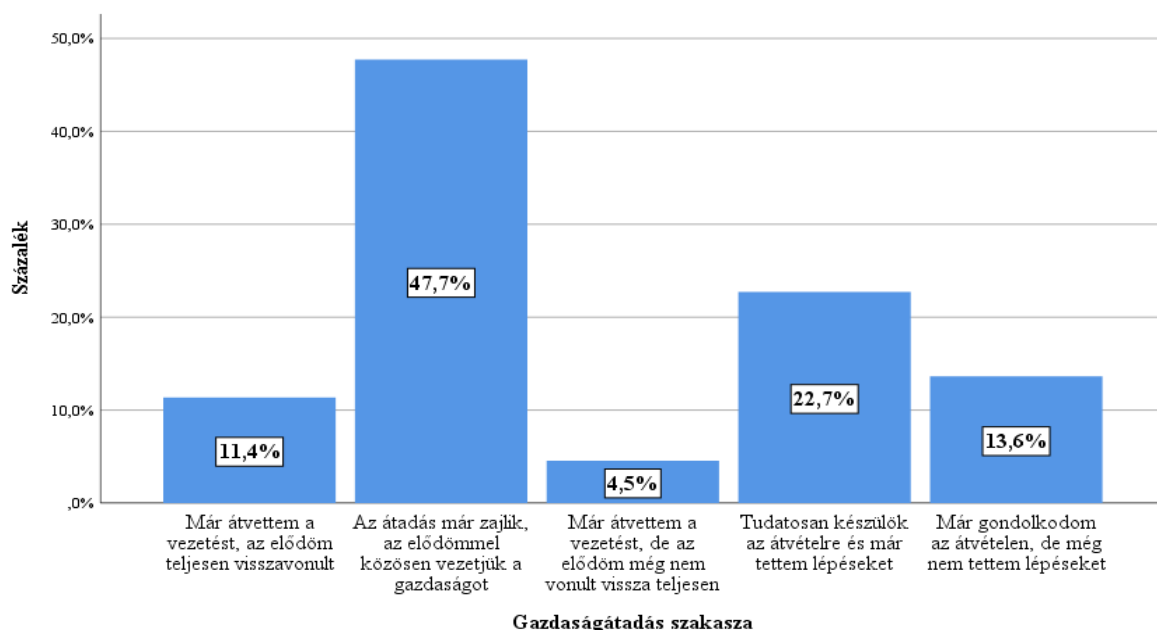
Az utódok a legtöbb vizsgált gazdaságot (85%) közvetlenül a szülőktől, 3%-uk pedig nagyszülőktől veszi át. A kitöltők közül 10% nem családon belül veszi át a gazdaságot. Ennek eloszlását a 35. ábra szemlélteti.



35. ábra: A gazdaságok átadói (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

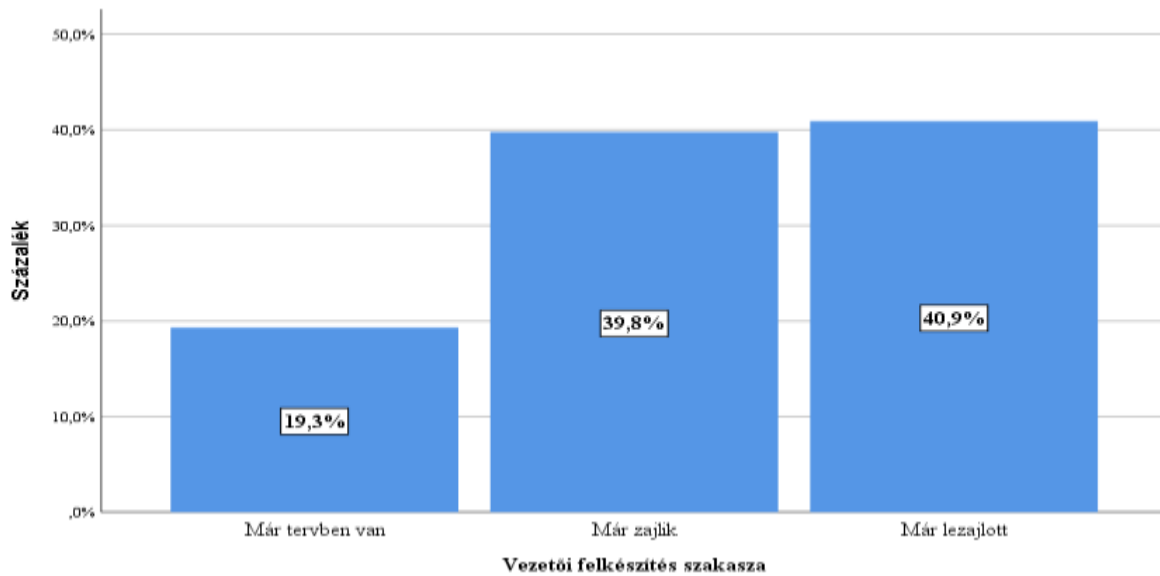
A megkérdezett utódok 88%-a már a gazdaságban dolgozik és tulajdonrészrel is rendelkezik. A vezetői feladatokat azonban mindössze a vizsgált mintában szereplő utódok 11%-a (10 fő) látja el egyedül. Az utódok 58%-a az elődjével együtt látja el a vezetői feladatokat, 10%-ban (9 fő) az előd társvezetővel és 21%-ban egyedül az előd végzi az ilyen tevékenységeket. Ez az arány is szemlélteti az elődök jelentőségét a gazdaság vezetésében. Ehhez szorosan kapcsolódik a gazdaságátadás szakasza (36. ábra). Megállapítható, hogy a vizsgált mintában szereplő családi gazdaságok 48%-ában a gazdaságátadás már zajlik és az utód az előddel együtt látja el a vezetői feladatokat. Az esetek 11%-ában a gazdaságátadás már megtörtént, de az előd még nem vonult vissza, és mindössze 5% volt, ahol az előd már vissza is vonult.



36. ábra: A gazdaságátadás szakasza a családi gazdaságokban (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Azoknál a gazdaságoknál, ahol az átvétel még nem történt meg, a vizsgált minta 28%-ában 5-10 éven belül, 20%-ban pedig 10 évnél is később tervezik az átvételt. 1-2 éven belül szintén 20% szeretné átvenni a gazdaságot. Véleményem szerint a vezetői felkészítés szakasza jelentősen befolyásolja, hogy hol tart a gazdaság átadása. Amíg nincs kellőképpen felkészítve az utód arra, hogy egyedül vezesse a családi gazdaságot, addig az előd sem szívesen adja át azt. Az esetek 41%-ában azonban már lezajlott a betanítás, mégis az látható, hogy csak 12% vette már át a gazdaságot vagy tervezi a közeljövőben az átvételt. Az esetek 40%-ában már folyamatban van a betanítás és mindössze 19%-uk csak tervezi ezt. A vezetői felkészítések szakaszai a 37. ábrán találhatóak. Ehhez kapcsolódóan az esetek 85%-ában folytattak az utódok a gazdaság vezetéséhez szükséges célirányos tanulmányokat.

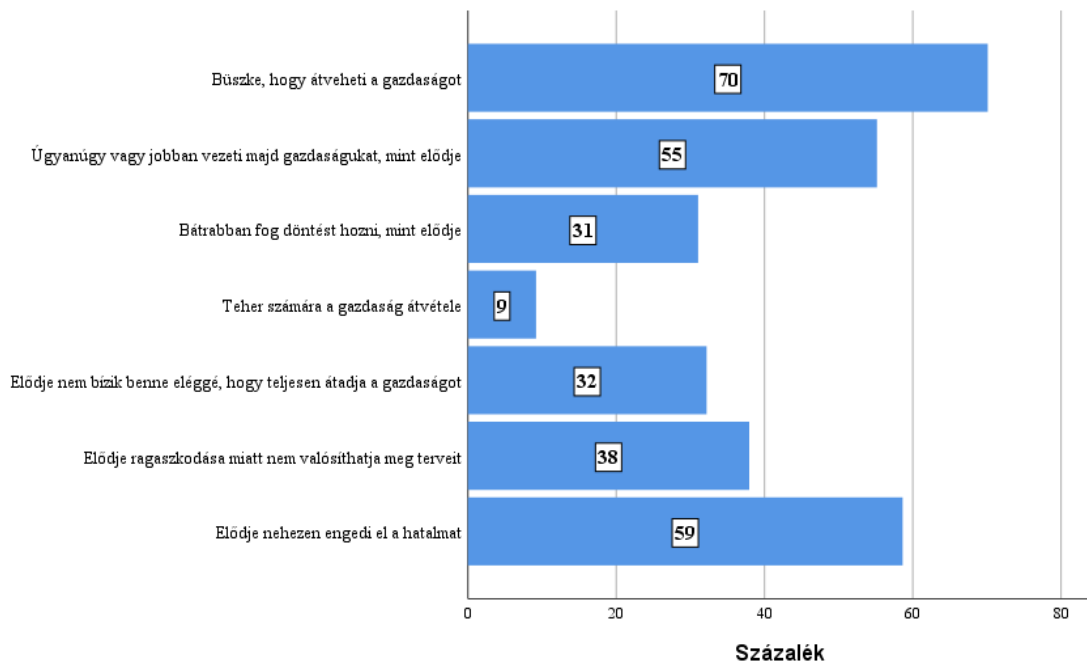


37. ábra: A vezetői felkészítés szakasza a családi gazdaságokban (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

A megkérdezett utódok 85%-a vehet részt a döntésekben, azonban nem túl nagy mértékben szólhatnak bele a döntéshozatalba. Vagyis annak ellenére, hogy az elődök a legtöbb esetben kikérik az utódok véleményét, nem minden esetben fogadják meg tanácsaikat. Teljes mértékben mindössze a vizsgált mintában szereplő utódok 14%-a (12 fő) vehet részt a döntéshozatalban.

Az utolsó kérdéskörben az utódok véleményére voltam kíváncsi a generációváltással kapcsolatosan, melyeket a 38. ábra szemléltet. Itt ismét több válaszlehetőséget adhattak meg. A legtöbb utód büszke arra, hogy lehetőséget kapott a családi gazdaságuk továbbvitelére (70%) és 63%-uk szeretné az elődhöz hasonlóan, vagy még jobban tovább folytatni a tevékenységet. Jelentős azoknak az aránya (56%), akik úgy gondolják, hogy az elődjük nehezen engedi el a hatalmat, ám mindössze 38%-uk szerint fogja ez őket akadályozni a terveik megvalósításában. Mindössze 9%-uk (8 fő) éli meg a gazdaság átvételét tehernek, tehát a fennmaradó 91% szívesen viszi majd tovább a gazdaságot. Úgy gondolom, hogy ez a hozzáállás nagymértékben elősegíti a sikeres családi gazdaság folytatását.

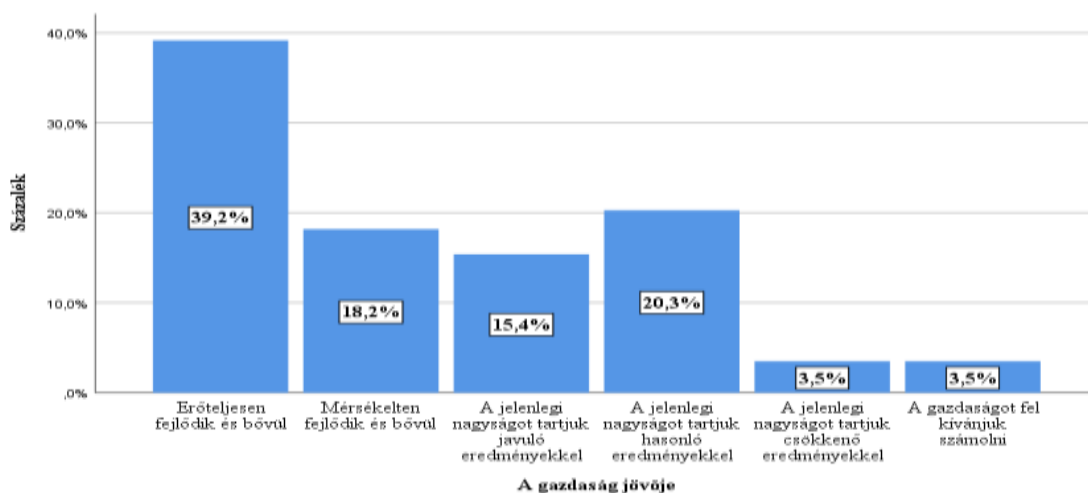


38. ábra: Az utód véleményeinek összefoglalása a generációváltással kapcsolatban (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

4.1.4. Hipotézisvizsgálatok eredményeinek bemutatása

H1 hipotézisemben azt feltételeztem, hogy a generációváltás megtervezettségé jelentős hatással van a gazdaság jövőjére. Ezalatt azt értem, hogy maga a megtervezettség és a felkészülés befolyásolja a gazdaság jövőjét. Ezért elsőként azt vizsgáltam meg, hogy a gazdálkodók hogyan látják saját gazdaságuk jövőjét (39. ábra).



39. ábra: A vizsgált gazdaságok jövőképe a válaszadók véleménye alapján (n=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Itt fontos megjegyezni, hogy a gazdaságok fejlődését érdemes lett volna közgazdasági/számviteli értelemben is megvizsgálnom, azonban nem álltak rendelkezésemre olyan adatok, amelyekkel megbízható elemzést tudnék végezni. Korábbi kutatásaim során a gazdálkodók egyáltalán nem szívesen válaszoltak az erre vonatkozó kérdéseimre. Több esetben akár az interjút vagy kérdőívezést be is kellett fejezni, amikor ezekre a körülményekre kérdeztem rá. Így jelenlegi kutatásom során már ezektől a kérdésektől eltekintettem.

A gazdálkodók 39%-a szerint gazdaságuk erőteljesen fejlődni és bővülni fog. A válaszadók 39%-a szerint a jelenlegi nagyságot fenn fogják tudni tartani, 4% (5 fő) pedig úgy gondolja, hogy szeretné gazdaságát felszámolni. A válaszokat több változóval is összevettem, hogy feltárhassam, van-e valamilyen szignifikáns összefüggés, amely hatással lehet a gazdaság jövőjére. Itt hosszú és rövidtávú folyamatokat is vizsgáltam. Ezek az alábbi tényezők voltak:

1. generációváltás görbülékenysége
2. megélhetés biztosítása, ha családi kézben marad a gazdaság
3. nagyfokú tudatosság
4. utódjelölt megfelelő képzése, betanítása
5. utód szakirányú végzettsége
6. gazdaságban töltött évek száma
7. utód legmagasabb iskolai végzettsége
8. nevelés fontossága
9. szaktanácsadó segítségével

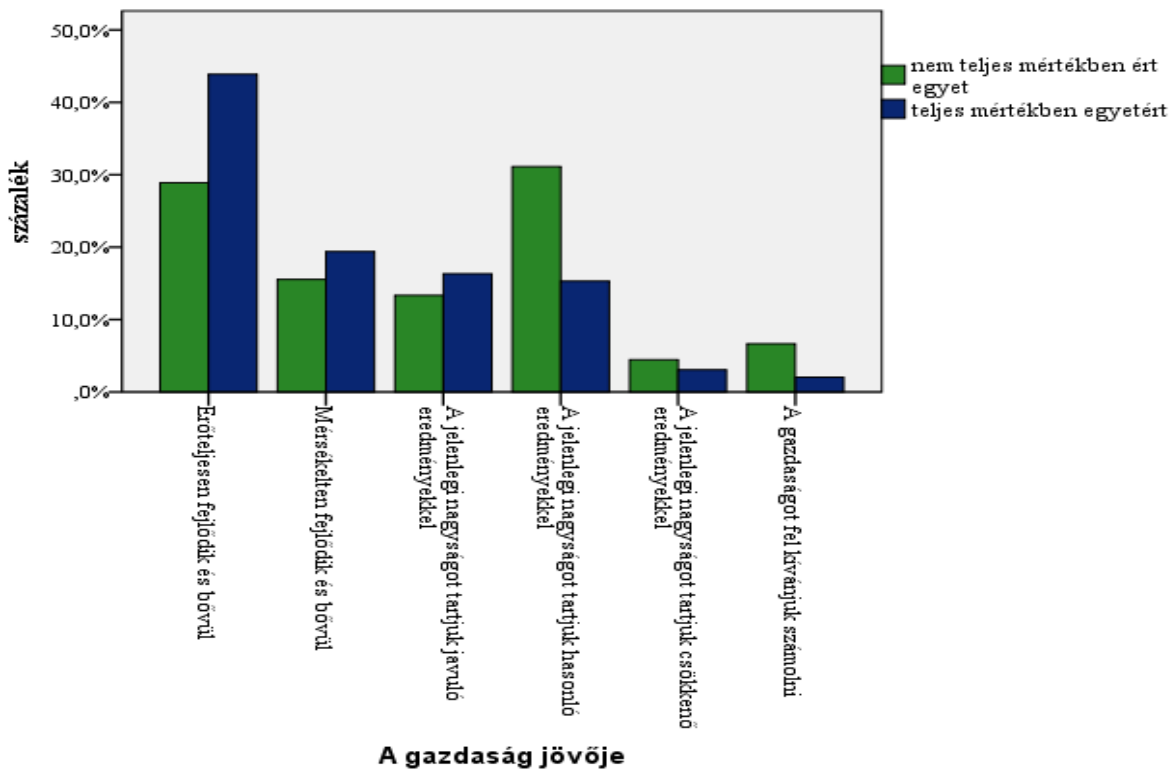
A gazdaságátadás görbülékenysége a jelenlegi helyzetet mutatja be, illetve a megkérdezettek körére vonatkozik, vagyis arra, hogy a gazdálkodók véleménye alapján mennyire zökkenőmentes a generációváltás folyamata. A többi tényező mind hosszú távú folyamatot ír le, így fontosnak tartottam külön is vizsgálni, hogy (a görbülékenységtől függetlenül) milyen hatással vannak a gazdaság jövőjére. Úgy gondoltam, hogy ha családi kézben marad a gazdaság (vagyis sikeres a generációváltás), akkor az hosszú távon biztosítja a család megélhetését és gazdaság jövőjét (2. pont). A 3. pontban úgy véltem, hogy a sikeres generációváltáshoz nagyfokú tudatosság szükséges. A 4-7. pontig azt feltételeztem, hogy az utódjelölt megfelelő képzése és a betanítása (ezáltal a szakirányú végzettsége), valamint a gazdaságban töltött éveinek száma jelentős hatással van a gazdaság jövőjére. Vagyis a megfelelő neveltetés (8. pont) elengedhetetlen tényező a sikeres utódláshoz. Végül pedig azt feltételeztem, hogy ha szaktanácsadót vesznek igénybe a gazdálkodók a generációváltás során, az nagymértékben megkönnyíti a folyamatot.

A válaszadók 95%-a egyetért azzal, hogyha a családi gazdaság családi kézben marad, akkor hosszú távon biztosítható a család megélhetése. A válaszadók többsége (94%) szerint a nagyfokú tudatosság, a megfelelő képzés biztosítása az utódok számára (97%), a tudatos nevelés már gyermekkorban történő elkezdése elengedhetetlen a sikeres generációváltáshoz. Azzal a kijelentéssel, miszerint a családi gazdaságok családi kézben tartása hosszú távú megélhetést biztosít a gazdálkodók számára, a válaszadók 56%-a teljes mértékben és 39%-a kismértékben értett egyet.

A leíró statisztikát elvégezve látható, hogy alapvetően kétféle válasz volt jellemző a mintában szereplőkre, akik vagy teljes mértékben egyetértettek, vagy kismértékben értettek egyet. Mivel nagyon kevés volt az 1-3-ig értéket megjelölők aránya, ezért a beérkezett válaszokat két csoportra bontottam a kódolás során. Az átkódolást megelőzően lineáris regresszió elemzéssel megnéztem, hogy bármelyik tényező befolyással van-e a gazdaság jövőjére. A függő változó a gazdaság jövője, a független változók pedig a fent felsorolt befolyásoló tényezők voltak (megélhetés, tudatosság, képzés, nevelés, gazdaságban töltött évek száma, végzettség, szakirányú végzettség, gördülékenység). Az ANOVA tábla alapján ENTER módszert alkalmazva kevés szignifikancia fedezhető fel ($p=0,257$). Ezért STEPWISE módszerrel ismét lefuttattam az elemzést. Ez a módszer már csak azokat a tényezőket vette számításba, amelyeknél szignifikáns eredmény található. Ez alapján egyedül a gördülékenység mutatott szignifikáns eltérést ($p=0,065$). Az eredményt magyarázza, hogy amennyiben gördülékenyen sikerül a gazdaságátadást véghez vinni, akkor a család is pozitívabban fogja megítélni a gazdaság jövőjét.

Mint ahogyan azt korábban említettem, a gördülékenység inkább a jelenhez közeli állapotot írja le, ezért fontosnak tartottam megvizsgálni a hosszú távú folyamatok hatását is külön a gazdaság jövőjére. Így a következő vizsgálatomban a gördülékenységet kivettem, hogy lássam a többi befolyásoló tényező szignifikanciája hogyan alakul. Újabb lineáris regresszió lefuttatásával ezen a szinten nem kaptam szignifikáns eltérést, ezért a gyakoriságok alapján elkezdtem átkódolni a tényezők skáláit. Az átkódolás után a vizsgált mintát aszerint osztottam fel, hogy a kitöltő teljes mértékben egyetért-e vagy sem az adott tényező fontosságával. A megélhetés, tudatosság, képzés és nevelés kategóriák esetében hoztam létre új kétértékű skálákat „skala2” nevek alatt. Újra lefuttatva a lineáris regressziót, már a nevelésre is szignifikancia mutatható ki ($p=0,024$). Ezt követően ellenőrzésképpen a „nevelés2” skálát kivettem, hogy lássam, kapok-e mással is szignifikáns eredményt. Azonban arra jutottam, hogy a további tényezők nincsenek jelentős befolyással a gazdaság jövőjére. A vizsgált mintában

csak a nevelés hozható összefüggésbe a gazdaság jövőjével szignifikánsan. Ez valójában leegyszerűsítette a feladatot, mivel ezt a két csoportot kellett vizsgálnom. Az 5-ös érték azt jelenti, hogy teljes mértékben egyetért, a 4-es jelentése pedig nem teljes mértékben ért egyet. Ezt követően megnéztem a két csoport közötti eltérést egy csoportosított oszlopdiagram segítségével, melyben a csoportosító változó a „nevelés2”, a kapott eredményt a 40. ábra szemlélteti.



40. ábra: A vizsgált gazdaságok jövőképe és a neveltetés fontossága közötti összefüggés (n=143, m.e.=%)

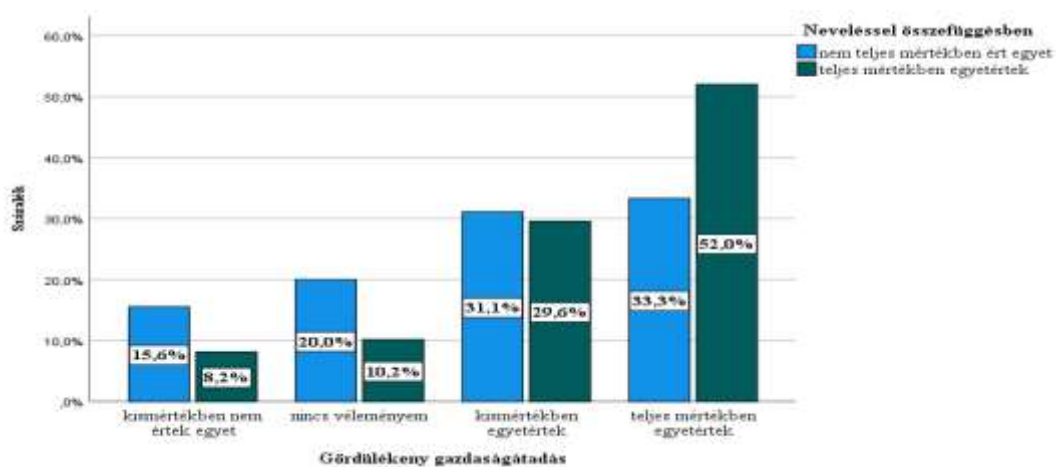
Forrás: Saját kutatás (2021)

Ez alapján látszik, hogy azok gazdasága, akik úgy gondolják, hogy a nevelés nagyon fontos, erőteljesen fejlődik és bővül. A 40. ábrán látható továbbá, hogy akik szerint kevésbé fontos a neveltetés, azok gazdaságának jövőképe is kedvezőtlenebb képet mutat. Itt fontos még kiemelni, hogy azok, akik nem teljes mértékben tartják fontosnak az oktatást, nem feltétlenül lesz negatív a jövőképük, de sokkal inkább jellemző a stagnálás, mint a fejlődés, vagyis a jelenlegi nagyságot szeretnék tartani hasonló eredményekkel.

A két csoport közötti összehasonlításához (egy nem normális eloszlású változó mentén) a nem parametrikus Mann-Whitney tesztet végeztem el, mivel két független mintát hasonlítottam össze. Ennek eredményképpen a két csoport között szignifikáns különbség fedezhető fel

($p=0,015$). A két csoport rangátlagait összehasonlítva látható, hogy akik nem teljes mértékben értettek egyet, azok nagyobb átlag ranggal (továbbiakban: MR) rendelkeztek (MR=83,98). Így azt mondhatjuk, hogy szignifikánsan jobbnak látják a gazdaság jövőjét azok, akik a nevelést fontosnak tartják (MR=66,50). Összességében megállapítható, hogy akik fontosnak tartják a nevelés kérdését, azok szerint gazdaságuk erőteljesen fejlődik és bővül. Ezek aránya 45% körül van. Azok körében pedig, akik nem teljes mértékben tartják fontosnak a nevelést, az erőteljes fejlődés aránya csak 30%, amely mellett a stagnálás is 30%-os értéket képvisel.

Ezt követően azt vizsgáltam, hogy a neveltetés hogyan függ össze a gördülékenységgel. Ezt azért tartottam fontosnak, mivel azt feltételeztem, hogy akik nagy hangsúlyt fektetnek a neveltetésre, ott a gazdaságátadás is gördülékenyebben fog zajlani. A gördülékeny utódlás pedig pozitívan befolyásolja a gazdaság jövőjét. Ehhez elsőnek a gördülékenységre beérkezett válaszok körében vizsgáltam az egyes opciók gyakoriságát. A válaszadók 46%-a ítéli teljes mértékben gördülékenynek és 30%-a kismértékben gördülékenynek az utódlást saját családi gazdaságában. Azok aránya, akik egyáltalán nem tartják gördülékenynek az átadást, mindössze 5% (7 fő). A válaszadók 13%-ának nincs véleménye, 6% pedig kismértékben nem ért egyet. Itt egy újabb skálát kellett képeznem „gördülékeny2” néven. Ebben a skálában a két utolsó értéket (egyáltalán nem ért egyet, kismértékben nem ért egyet) összevontam, így egy négyfokú skálát kaptam. A válaszadók 11%-a valamilyen szinten nem ért egyet, 13%-nak nincs véleménye és a fennmaradó válaszadók pedig gördülékenynek gondolják a gazdaságátadását valamilyen szinten. A „nevelés2”-t és a „gördülékenység2”-t elsőként egy nominális ábrán vettem össze. A 41. ábrán megfigyelhető, hogy akik fontosabbnak tartják a neveltetést (52%) azoknál a gazdaság átadása is gördülékenyebb.

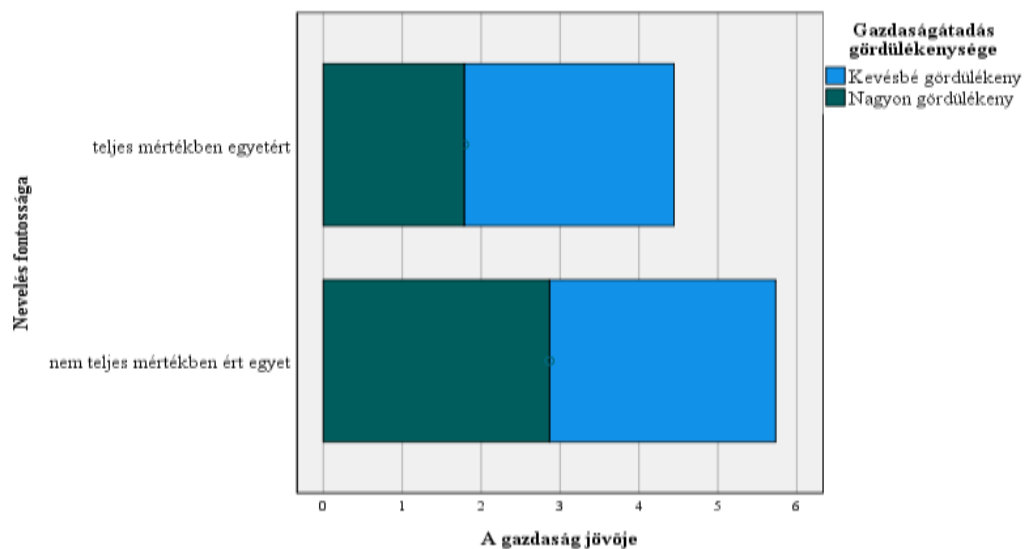


41. ábra: A nevelés és a gördülékenység összefüggései (n=143; m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ezt követően megvizsgáltam, hogy a két tényező között van-e szignifikáns összefüggés, melyhez keresztábra elemzést végeztem. A Mann-Whitney próba alapján, akik teljes mértékben egyetértenek, ott a rangátlag 77,28, akik pedig nem teljes mértékben értenek egyet, ott a rangátlag 60,50, vagyis ez a különbség szignifikáns ($p=0,016$). Mivel a kilátásokra a neveltetés és a gördülékenység gyakorolt jelentős befolyást, fontosnak tartottam vizsgálni azt is, hogy ez a két tényező együttesen miként befolyásolja a gazdaság jövőképét. Ezt egy kétszemponos ANOVA elemzés elvégzésével vizsgáltam, mely során ismét a gördülékenység volt a jelentősebb ($p=0,037$).

A 42. ábrán az Y tengely mentén a kisebb értékek jelentik az erőteljesebb fejlődést. Minél magasabb az értéke, annál kevésbé pozitív a gazdaság jövőképe. A 41. ábrán látható, hogy a gördülékenység növekedésével javulnak a kilátások. Azonban azoknál, akik nem tartják fontosnak a neveltetést, hiába gördülékeny a gazdaságátadás, a gazdaság jövője mégsem fejlődő. Megállapítható, hogy a neveltetés befolyásolja a gördülékenységet, a gördülékenység pedig a gazdaság jövőjét. Ez egy tipikus közvetítő hatás, vagyis, ha az utód neveltetése megfelelő volt, akkor gördülékeny lesz a gazdaság átadása is, ezáltal pedig erőteljesen fejlődni fog a gazdaság.



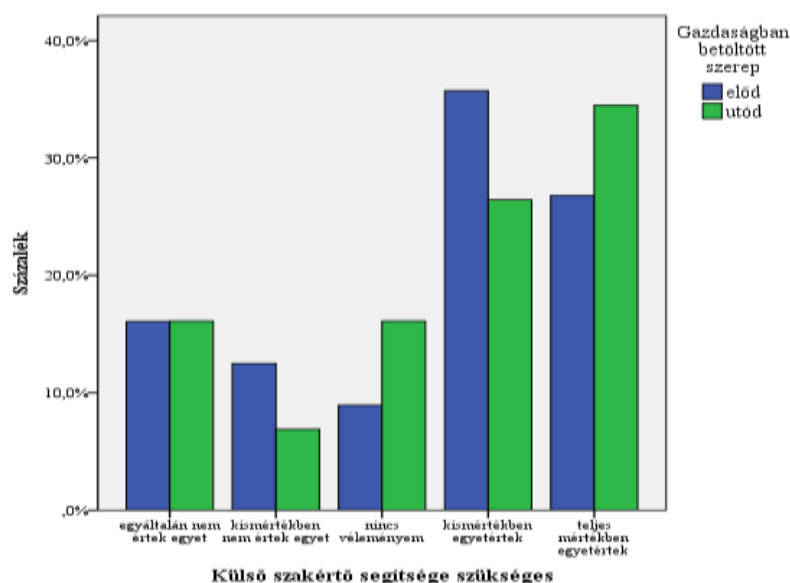
42. ábra: A gazdaság jövőképének alakulása a nevelés és a gördülékenység függvényében (n=143; m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Azonban ez még szignifikánsan nem volt alátámasztható, így a gördülékenységből képeztem egy újabb kétértékű skálát „gördülékenység3” néven, ahol újrakódolás utáni két kategória a teljes mértékben egyetérték=5, illetve a többi kategória összevonása (1-4) = 4 értéket vette fel.

Ezt vettem össze a „nevelés2” skálával egy varianciaanalízis keretein belül. Ebben az esetben megállapítható, hogy az eredmény már majdnem szignifikáns a gördülékenység esetében ($p=0,092$). A nevelés kérdésében viszont szignifikáns eredményt kaptam ($p=0,014$). Az az optimális helyzet, ha mindkét tényezőt fontosnak tartják. Ha a kitöltő nem tartja fontosnak a neveltetést, akkor a gördülékenység hiába vesz fel jobb értéket, a gazdaság jövője stagnálni fog, vagyis a kilátások egyformán rosszak. Ezek a kilátások csak akkor javulnak, ha a gazdálkodók odafigyelnek a neveltetésre. Tehát a gördülékeny gazdaságátadás még önmagában nem elég garancia a fejlődéshez a jövőben. A következőkben azt feltételeztem, hogy azokban a gazdaságokban, ahol szaktanácsadót vettek igénybe, gördülékenyebben játszódtott le a generációváltás. Ekkor azt a tényezőt vizsgáltam először, hogy mennyire tartják szükségesnek a sikeres generációváltáshoz a külső szakértő segítségét a kitöltők és ezt hasonlítottam össze azzal, hogy mennyire függ össze a gazdaságátadás gördülékenységevel. Utána pedig a gördülékenységet azzal vettem össze, hogy igénybe fognak-e venni szaktanácsadót a generációváltás során.

A szakértő igénybevételének fontosságát mindkét csoport kitöltötte, ezért erre elsőnek egy gyakoriságot futtattam le. A gazdálkodók 62%-a valamilyen szinten szükségesnek tartja a külső szakértő segítségének bevonását (32% nagyon; 30% kevésbé, de fontosnak tartja). Ezeket egy Mann-Whitney próba segítségével összevettem a gazdaságban betöltött szerep alapján, mivel érdekelt, hogy eltérnek-e a vélemények a két csoport között a szaktanácsadó szükségességével kapcsolatosan. Az elemzés eredménye a 43. ábrán látható.

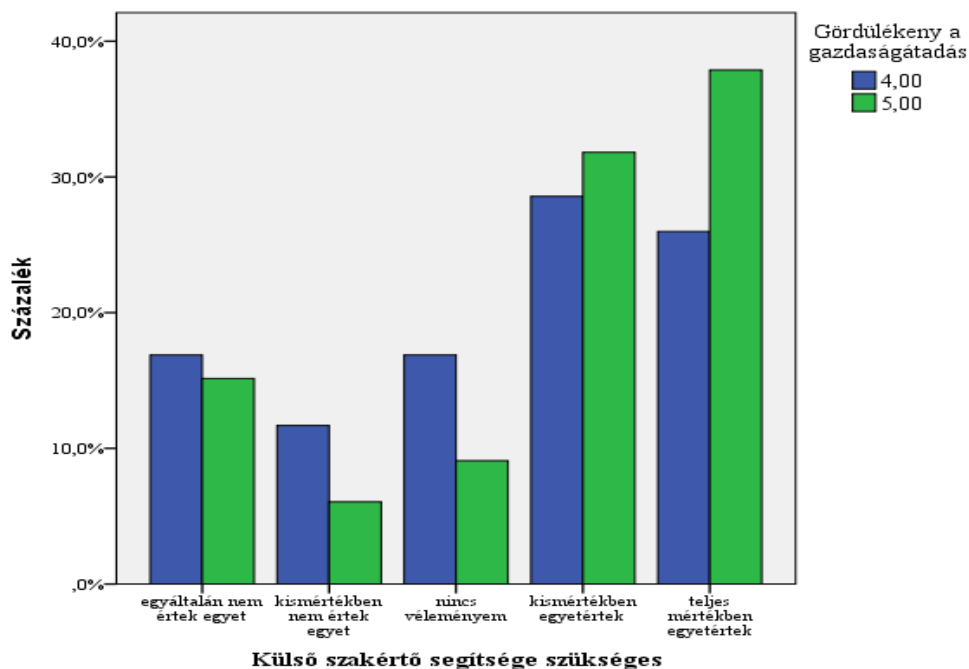


43. ábra: Külső szakértő szükségessége a két csoport véleménye alapján (n=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ahogy a 42. ábrán is látható, mind az elődök, mind az utódok csoportja fontosnak tartja a külső segítséget, ám az utódok kicsit jobban, az elődök kevésbé. Azonban a Mann-Whitney teszt alapján nincs szignifikáns különbség a két csoport véleménye között ($p=0,581$; $MR_e=69,70$; $MR_u=73,48$). A külső szakértő fontossága és a gördülékenység összehasonlításához egy nem paraméteres korrelációt készítettem, ehhez (a korábban újrakódolt) kétfokú (teljes mértékben egyetértek = 5, a többi kategória (1-4) = 4) gördülékeny skálát használtam. A Spearman korreláció alapján ugyan szignifikáns ($p=0,19$), de nem túl erős korrelációról beszélhetünk ($\rho=0,196$).

A 44. ábrán látható, hogy eltérően látják a gördülékenység szintje alapján a külső szakértő szükségességét az elődök és az utódok. Akiknél nagyobb a gördülékenység mértéke, fontosabbnak tartják a szakértő segítségét. Azoknál pedig, akik kevésbé tartották fontosnak, a gördülékenység mértéke is kisebb.



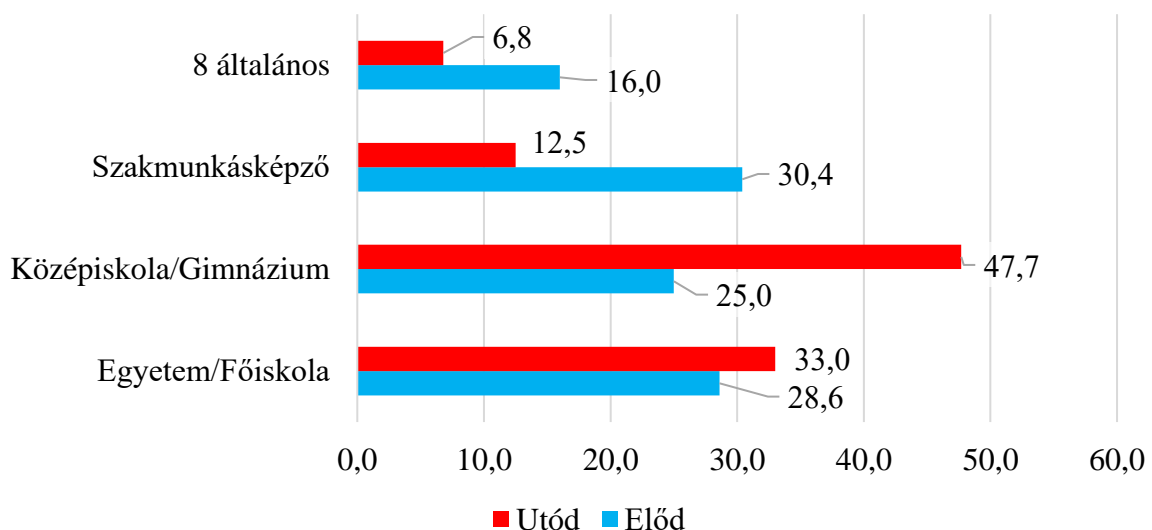
44. ábra: A külső szakértő szükségessége a gördülékenység szintje alapján (n=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Egy Mann Whitney teszt elvégzését követően azonban azt láthatjuk, hogy szignifikáns az eltérés azok véleménye között, akik fontosnak tartják a külső szakértőt és akik nem ($p=0,089$; $MR_4=66,73$; $MR_5=78,15$). Az elvégzett elemzés alapján nem erős, de szignifikáns korreláció mutatható ki a gördülékenység és a külső szakértő igénybevétele között.

Ez követően külön vizsgálatot készítettem az elődök és az utódok véleménye alapján a gördülékenységre. Az elődöknél egy pozitív gyenge korreláció ($\rho=0,355$) figyelhető meg, de az eredmény szignifikáns ($p=0,007$). Az utódoknál pedig nincs szignifikáns kapcsolat a gördülékenység és a külső szakértő szükségessége között ($\rho=0,062$; $p=0,569$). Ezek alapján a vizsgált mintában szereplő idősebbek jobban tisztelik a szakértőket, a fiatalok pedig úgy gondolják, hogy nem feltétlenül szükséges az igénybevételük. Ez igencsak meglepő volt számomra, mivel a gyakorlatban azt tapasztaltam, hogy az idősebb gazdálkodók nehezen engednek a bizalmukba egy kívülről érkezett embert.

Ezért mindenképpen fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a szaktanácsadó szükségessége összefüggésben van-e a gazdálkodók szaktudásával, mivel, ha a gazdálkodó tudása és tapasztalata nem teszi szükségessé a külső szakértő bevonását, akkor ennek vélhetően a generációváltás sikerességére sem lesz érdemi hatása. Ehhez elsőként megvizsgáltam a gazdálkodók legmagasabb iskolai végzettségét (45. ábra).



45. ábra: A gazdálkodók legmagasabb iskolai végzettsége (N=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

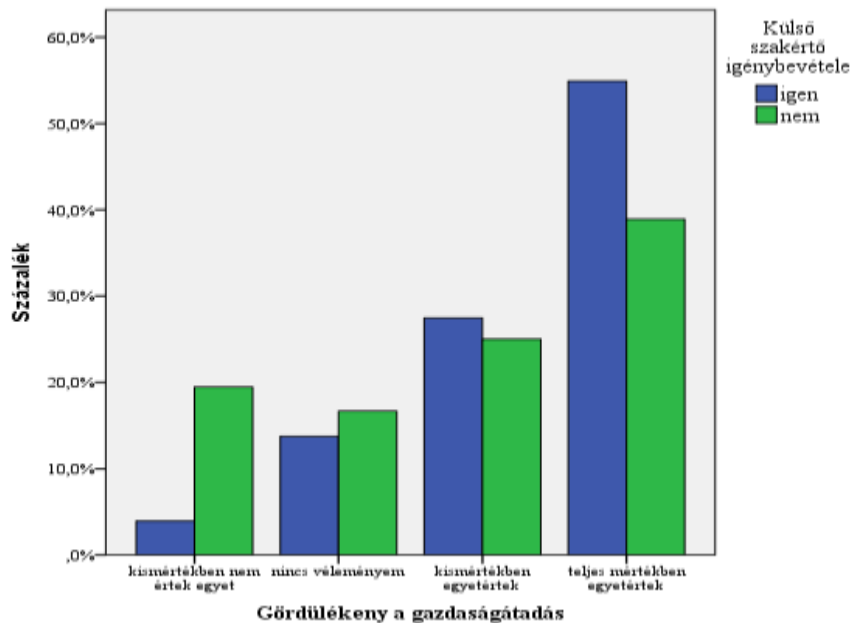
Ahogy az a 44. ábrán is látható az elődök legmagasabb iskolai végzettsége vegyes elosztást mutat (30,4% szakmunkásképző, 25% középiskolai vagy gimnáziumi végzettség, és 28,6 % felsőfokú végzettség, 16% 8 általános). Az utódok iskolai végzettsége valamivel jobb tendenciát mutat az elődökéhez képest. Az utódok többsége (47,7%) középiskolai-gimnáziumi vagy felsőfokú (33%) végzettséggel rendelkezik és mindössze 6,8%-uknak van 8 általános iskolai végzettsége.

Ezután elsőként összevettem az elődök iskolai végzettségét a szakértő szükségességével egy Kruskal-Wallis teszt segítségével. Ez alapján nem találtam szignifikáns eltérést ($p=0,215$) az elődök véleménye szerint a szükségesség kérdésében. Ezért egy Spearman korrelációt is készítettem, amelynek során már majdnem szignifikáns ($p=0,087$) negatív korrelációt ($\rho=-0,231$) kaptam. A korreláció értéke ez esetben azért vett fel negatív értéket, mivel a szakértő szükségességénél a magasabb érték jelöli a jobb értéket, míg az előd végzettségénél az 1-es érték jelöli a magasabb iskolai végzettséget.

Ezek után azt vizsgáltam meg, hogy az utódok végzettségétől függően mennyire tartják szükségesnek a szakértő igénybevételét. Itt szintén nem jutottam szignifikáns eredményre sem a Kruskal-Wallis teszt ($p=0,993$), sem pedig a korreláció vizsgálata során ($\rho=0,019$, $p=0,857$). Mivel az utódoknak felmértem a szakirányú végzettségét is, ezért egy Mann-Whitney teszt segítségével ezt is összevettem a szakértő szükségességével. Azonban ez a vizsgálat sem vezetett szignifikáns eredményre ($p=0,255$).

Tehát összességében megállapítható, hogy alapvetően nem befolyásolja a szakértők szükségességét az általam megkérdezett gazdálkodók legmagasabb iskolai végzettsége. Ugyan nem mondható szignifikánsnak az eredmény, azonban azt kiemelném, hogy az egyetemi végzettséggel rendelkező elődök gondolják indokoltabbnak a külső segítség igénybevételét, míg az utódok véleményét egyáltalán nem befolyásolja az iskolai végzettségük.

Ezt követően azt vizsgáltam, hogy az utódok szerint vesznek-e igénybe szakértőt a generációváltás során és ez hogyan függ össze a gördülékenység mértékével. Ezt egy Mann-Whitney próba segítségével elsőként a kétértékű gördülékenységi skálával vettem össze a szakértő igénybevételét. Szignifikáns eredményt kaptam ($p=0,045$) és megállapítható, hogy az átlagrang nagyobb azoknál, akik szerint szükséges a külső szakértő (MR5=48,24, MR4=38). Az elért eredményeket a 46. ábrán szemléltetem.



46. ábra: Külső szakértő igénybevétele és a gördülékenység közötti összefüggés (n=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Az eredmények alapján megállapítható, hogy azokban a gazdaságokban, ahol szaktanácsadót vettek igénybe, vagy szükségesnek tartják az igénybevételét a jövőben, gördülékenyebben játszódik le a generációváltás.

Végül pedig azt feltételeztem, hogy az utód felkészítése és a gazdaság átadása hosszú távú folyamat. Arról, hogy az utódok betanításához és a gazdaság átadásához mennyi idő szükséges, az elődöket kérdeztem meg. Az elődök 41%-a szerint 5-10 év, 39%-a szerint pedig ennél is több idő szükséges az utódok betanításához. Az átadáshoz szükséges idő is hasonlóképpen alakul, hiszen az elődök 34%-a szerint 5-10 év és 43%-a szerint 10 évnél is több idő szükséges. Tehát az figyelhető meg, hogy több esetben a gazdaság átadását hosszabb folyamatnak gondolják, mint magát a betanítást.

A kettő közötti összefüggéshez egy keresztábra elemzést és egy Khi-négyzet próbát készítettem. Ahogyan azt a 3. táblázat is szemlélteti, a betanításhoz szükséges idő ugyanannyi vagy több, mint az átadáshoz szükséges idő. A citromsárgával jelölt esetekben a betanításhoz és az átadáshoz azonos időszakok tartoznak. Az elődök 43%-a szerint 1-2 év, 7%-a szerint 3-4 év, 63%-a szerint 5-10 és 67%-a szerint 10 évnél több idő kell mind a gazdaság átadásához, mind pedig a betanításhoz. A pirossal jelölt esetekben (9 gazdaság) az előd szerint az átadáshoz több idő szükséges, mint a betanításhoz. A narancssárgával jelölt esetekben pedig ugyan átadja a gazdaságot az előd, de még ott marad a betanításra. Tehát előre bizalmat szavaz meg az

utódnak. Ilyen eset mindössze 12 gazdaságban fordul elő. Ezek az eredmények szignifikánsak ($p < 0,001$).

**3. táblázat: Az átadáshoz és a betanításhoz szükséges idő közötti összefüggések
(n=56, m.e.=%)**

		Betanításhoz szükséges idő				Teljes
Átadáshoz szükséges idő		1-2 év	3-4 év	5-10 év	10 évnél több	
	1-2 év	42,9% (3 fő)	42,9% (3 fő)	14,3% (1 fő)	0%	100% (7 fő)
	3-4 év	0%	66,7% (4 fő)	33,3% (2 fő)	0%	100% (6 fő)
	5-10 év	0%	5,3% (1 fő)	63,2% (12 fő)	31,6% (6 fő)	100% (19 fő)
	10 évnél több	0%	0%	33,3% (8 fő)	66,7% (16 fő)	100% (24 fő)

Forrás: Saját kutatás (2021)

A következő lépésben azt vizsgáltam, hogy az utód mennyi időt töltött a gazdaságban, és ha még nem történt meg a gazdaságátvétel, akkor azt mennyi időn belül tervezni. Az utódok átlagosan 13 évet töltöttek a gazdaságban, a válaszok két szélső értéke 1 évnél kevesebb és 41 év volt. Azoknál a gazdaságoknál, ahol az átvétel még nem történt meg, 28%-ban 5-10 éven belül, 20%-ban pedig 10 évnél is később tervezik az átvételt. 1-2 éven belül szintén 20% szeretné átvenni a gazdaságot.

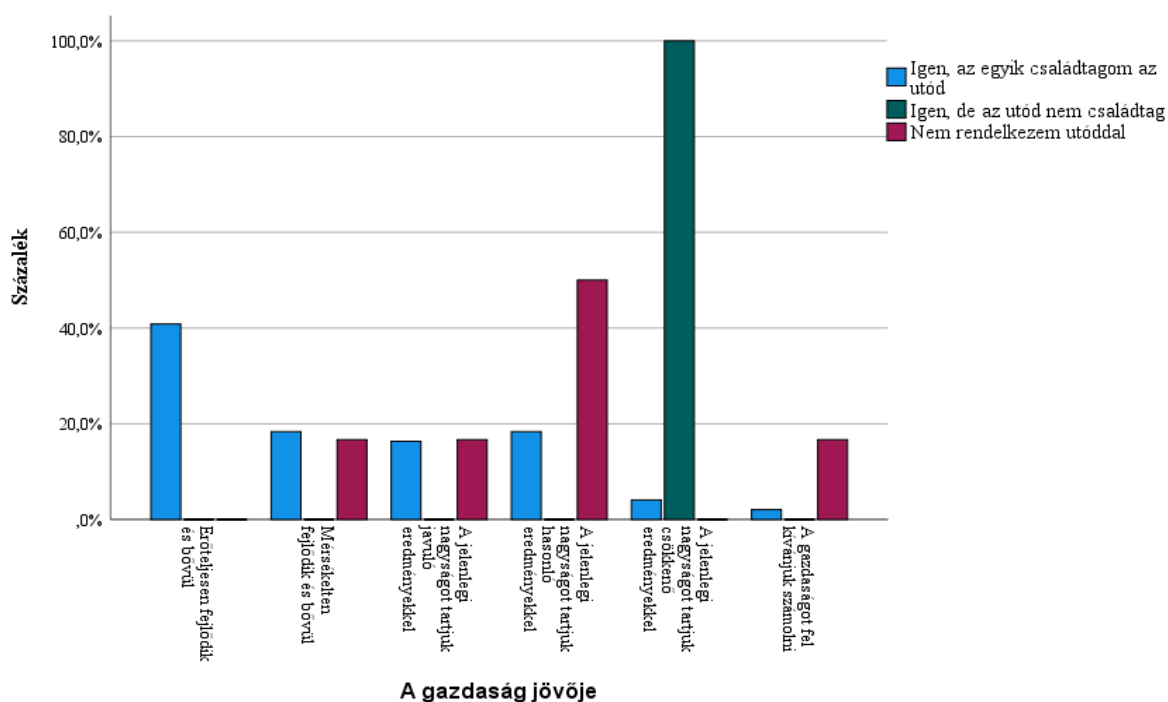
Itt fontos megjegyezni, hogy a gazdaságátadás időigényét nagyban befolyásolja a gazdaság mérete és -szerkezete. Ugyanis nem mindegy, hogy egy kisméretű, kisebb területen gazdálkodó specializált kisüzemet vagy egy nagyméretű, vegyes szerkezetű, esetleg vertikális koordinációval is érintett gazdaságot kell átadni. Ennek vizsgálatára azonban a vizsgálati körülmények sajnos nem adtak lehetőséget a korábban említett okok miatt, de a későbbi kutatásomban erre mindenképpen ki fogok térni.

Összességében megállapítható, hogy az utódok betanítása és a gazdaság átadása is egy hosszú távú folyamat, melynek megtervezettsége nagymértékben befolyásolja a generációváltás sikerességét. A megfelelő neveltetés jelentősen hozzájárul a gazdaságátadás gördülékenységéhez. A zökkenőmentes utódlást a szaktanácsadók igénybevétele is elősegíti. A gördülékeny gazdaságátadás pedig nagymértékben befolyásolja a gazdaság jövőképét. A

vizsgálati eredményeim alátámasztották első hipotézisemet, miszerint a generációváltás mikéntje jelentős hatással van a gazdaság jövőjére.

H2 hipotézisemben azt feltételeztem, hogy a generációváltás egyik legnagyobb akadályja a megfelelő utód hiánya.

Ezt a hipotézisemet fontosnak tartottam az elődök és az utódok oldaláról is megközelíteni. Elsőnek megvizsgáltam, hogy az elődöknek van-e egyáltalán olyan utódja, akinek át tudja adni a gazdaságot. Majd elemeztem, hogy a potenciális utódjelölt az előd szerint alkalmas-e a gazdaság átvételére. Ehhez figyelembe vettem az elődök félelmeit a generációváltással kapcsolatosan, illetve az utódok szempontjait is megvizsgáltam. Majd ezeket vettem össze a gazdaság kilátásaival. Elsőként minden olyan változóról leíró statisztikát készítettem, amelyről úgy gondoltam, hogy befolyással lehet a gazdaság jövőjére. Ennek részeként megnéztem, hogy az előd rendelkezik-e utóddal. Az elődök közel 90%-a rendelkezik az átvételre alkalmas utóddal, melyből 88% családtag. A kérdőívemet kitöltő elődök mindössze 10%-a nem rendelkezik jelenleg utóddal. Ezt követően azt vizsgáltam, hogy ez hogyan befolyásolja a gazdaság jövőjét, melyet a 47. ábra szemléltet.



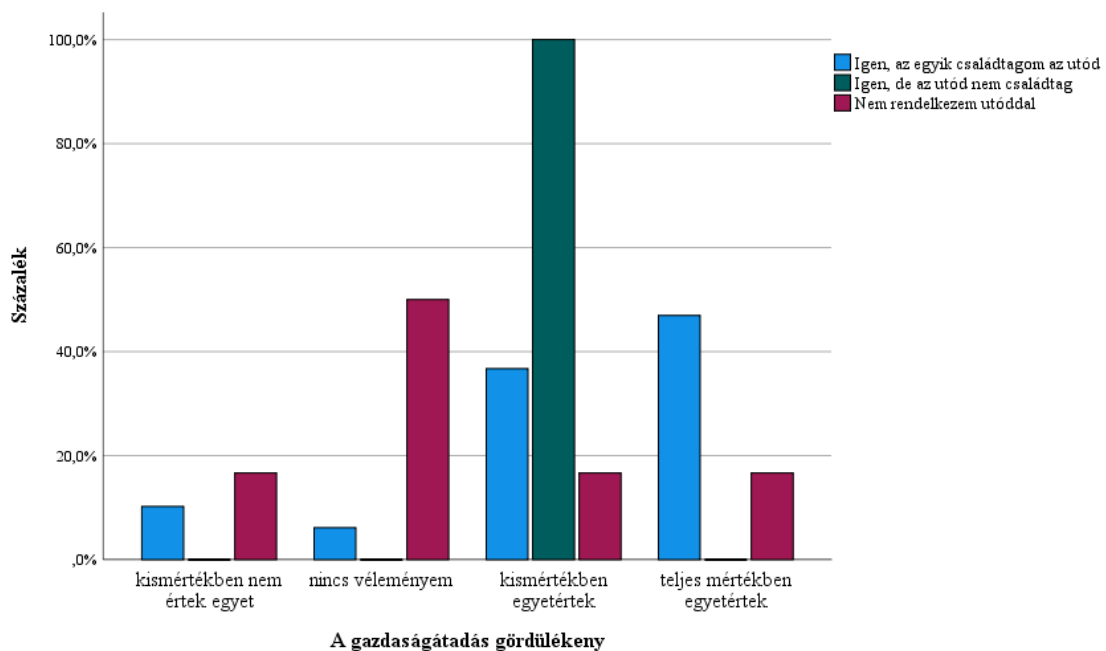
47. ábra: A utódjelölt létének befolyása a gazdaság jövőjére (n=56, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ezek alapján azt láthatjuk, hogy többségében azon gazdálkodók látják pozitívabban a gazdaság jövőjét, akik rendelkeznek családon belül utóddal. Ám ez még nem feltétlenül biztosíték a

pozitív jövőképhez, hiszen előfordulnak pesszimistább vélemények is a családon belüli utód ellenére is. Azok, akik rendelkeznek ugyan utóddal, de nem családon belül, jellemzően úgy gondolják, hogy gazdaságuk ugyan tartani fogja jelenlegi nagyságát, de csökkenő eredményekkel. Végül pedig azok, akik nem rendelkeznek utóddal, ugyan több esetben is pozitívan gondolkodnak, ám kevésbé számítanak erőteljes fejlődésre, esetükben inkább a stagnálás vagy a gazdaság felszámolása a jellemző jövőkép.

A másik fontos tényező, amellyel mindenképpen össze kellett vetnem az utód létét, a gördülékenység volt, mivel az előző tényezőt inkább a jövőre vonatkozott és magát a generációváltást pedig a gördülékenység jobban kifejezi a jelenben. Ennek összevetését a 48. ábra szemlélteti.



48. ábra: Az utódjelölt létének hatása a generációváltás gördülékenységére (n=56, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Fontosnak tartottam az előd félelmeinek a feltárását a generációváltással kapcsolatban, miszerint:

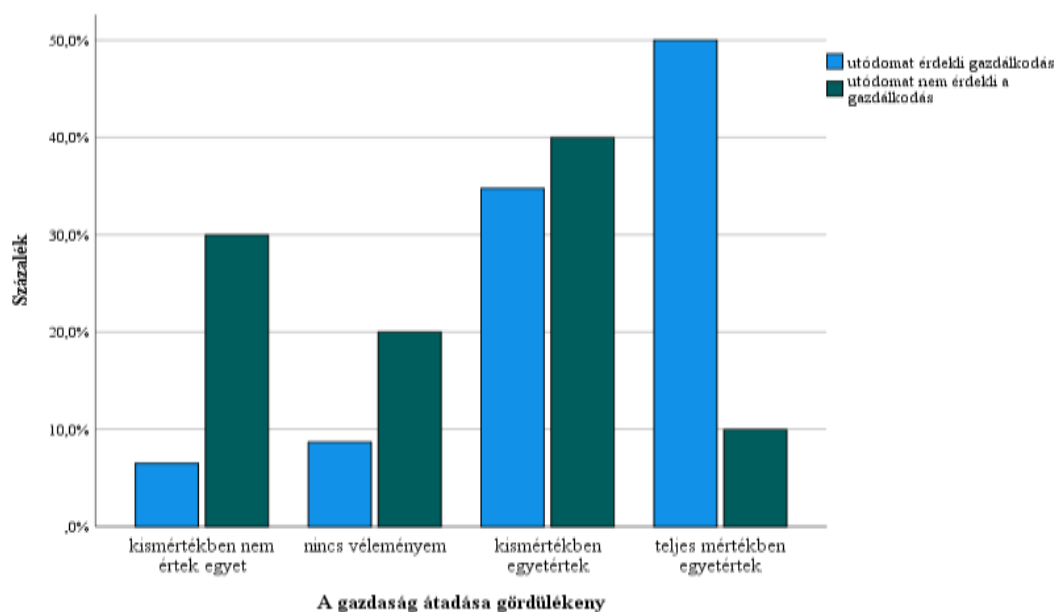
1. az utódot nem érdekli a mezőgazdaság,
2. az utód nem szívesen viszi tovább a gazdaságot,
3. az utód nem tudja sikeresen tovább vinni a gazdaságot.

Az elődök 20%-a (11 fő) gondolja azt utódjáról, hogy nem szívesen vinné tovább a családi gazdaságot. A 18%-uk (10 fő) úgy véli, hogy utódját nem érdekli a mezőgazdaság és szintén

18%-uk fél attól, hogy utódja nem tudja sikeresen tovább vinni a családi gazdaságot. Egy keresztábra elemzés segítségével vizsgáltam meg, hogy van-e egyezés a válaszadók között. Az eredmények azt mutatták, hogy 5 előd szerint utódja nem szívesen veszi át és nem is tudja sikeresen vinni a gazdaságát, valamint 10 olyan előd is van, aki szerint nem tudja és nem is érdekli utódját a gazdaság átvétele. Fontos azonban kiemelni, hogy a válaszadók többsége (40 fő) pozitívan vélekedik a generációváltásról, náluk ezek a félelmek fel sem merülnek.

Ezt követően Mann-Whitney tesztek segítségével megvizsgáltam, hogy bármelyik félelemtől függ-e generációváltás gördülékenysége. Azért volt erre a tesztre szükség, mivel két független mintát hasonlítottam össze. A szignifikancia szint $p=0,877$ abban az esetben, ha nem szívesen veszi át az utódja a gazdaságot (MR= 27,86). Tehát attól függetlenül, hogy nem szívesen veszi át a gazdaságot, az átadás még lehet gördülékeny.

A keresztábra elemzésből kiindulva a két félelem között (miszerint nem szívesen veszi át az utódja, valamint nem érdekli a mezőgazdaság) egyezés volt a válaszadók közt, így elég volt az egyik félelmet megvizsgálnom. Ha az utódját nem érdekli a mezőgazdaság, akkor szignifikáns összefüggést kaptam a gördülékenységgel ($p=0,006$, MR=16,40). Ennek alakulása a 49. ábrán látható. Megfigyelhető, hogy a gördülékenység szintje eléggé megoszlik. Akkor zajlik gördülékenyebben a gazdaság átadása, ha az utódot érdekli a mezőgazdaság. Amennyiben nem érdekli az utódot a gazdálkodás, akkor nagyobb valószínűséggel lesz rosszabb a gördülékenység.

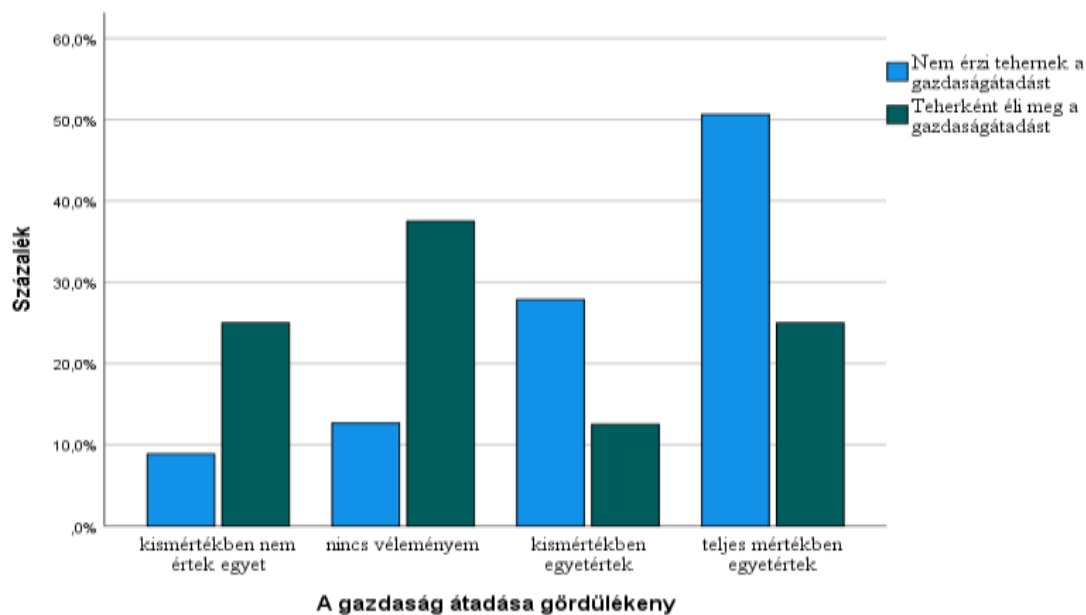


49. ábra: Az utód érdektelenségének befolyása a generációváltás gördülékenységre (n=56, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Megállapítható, hogy nincs szignifikáns összefüggés a generációváltás gördülékenysége és aközött, hogy az utód nem szívesen veszi át a gazdaságot. Vagyis attól, hogy nem szeretné átvenni gazdaságot, még gördülékeny lehet az gazdaságátadás. Azonban szignifikáns összefüggés figyelhető meg a gördülékenység és aközött, hogy az utód nem tudja sikeresen folytatni a gazdálkodást és aközött is, hogy nem akarja. Vagyis abban az esetben, ha az utód nem tudja sikeresen folytatni a gazdaságot, vagy nem is akarja azt tovább vinni, az nagymértékben befolyásolja az utódlás gördülékenységét.

Ezt követően áttértem az utódok szempontjainak vizsgálatára. Itt elsőként leíró statisztikát készítettem arról, hogy hány olyan utód van, akik teherként élik meg a gazdaság átvételét. Összesen nyolc főt találtam, aki így vélekedik. Ezt követően megnéztem, hogy ez hogyan befolyásolja a gördülékenységet, melyet az 50. ábra szemléltet.



50. ábra: Az utódon lévő teher befolyása a gördülékenységre (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

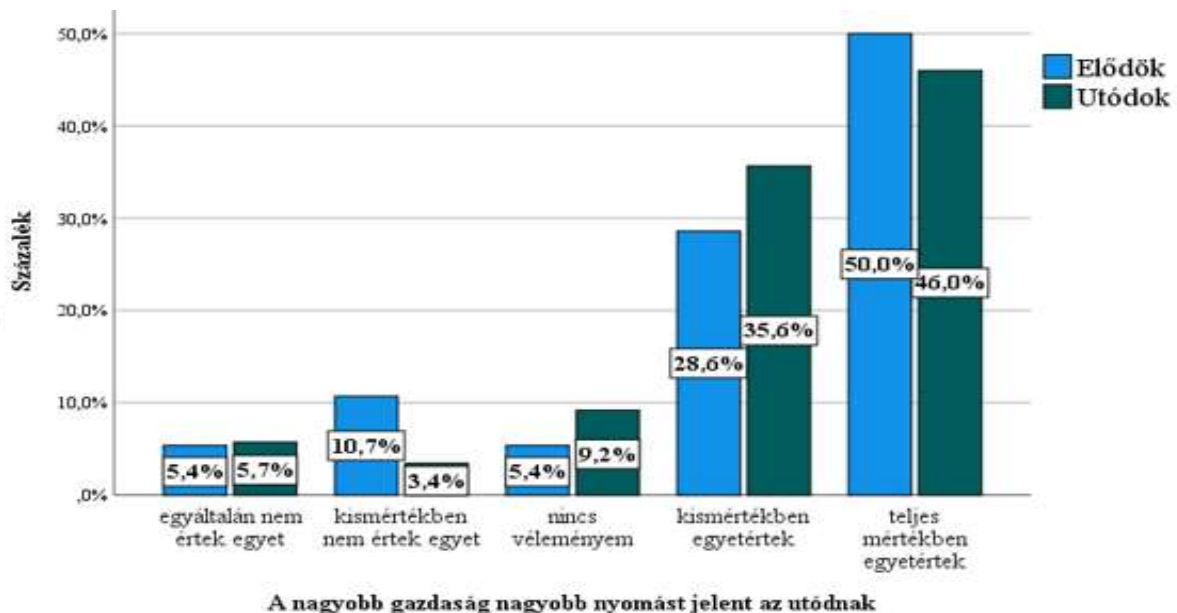
Ismét Mann-Whitney próba segítségével vizsgáltam a két független minta eltérését. Ennek eredményeképpen azt kaptam, hogy annál a 8 embernél, akiknek teher, sokkal nagyobb volt a rangátlag (MR=28,13) mint azoknál, akiknek nem, vagyis szignifikáns a különbség (p=0,045). Mint ahogyan az az ábrán is látható azok, akik nem érzik tehernek az átvételt gördülékenyen megy az utódlás is, akik pedig tehernek élik meg gondok vannak az átadással is.

A gazdaság átvételére vonatkozóan az utódoknak volt olyan válaszlehetősége is, hogy nem veszi át a gazdaságot. Azonban ilyen válasz nem érkezett, ezért ezt tovább nem vizsgáltam.

Ezek az eredmények a **második hipotézisemet alátámasztották**, miszerint a **generációváltás egyik legnagyobb akadály, ha nincs megfelelő utód.**

H3a hipotézisemben azt feltételeztem, hogy minél nagyobb a gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.

A hipotézishez kapcsolódóan a kérdőívben erre vonatkozóan volt kérdésem, amelyet mindkét csoporttól egyaránt megkérdeztem. Ezért elsőnek leíró statisztika segítségével vizsgáltam a beérkezett eredményeket, melyek eloszlását az 51. ábra szemlélteti. Mint ahogyan az látható, nagyrészt egyetértett mindkét csoport azzal, hogy az utódokon valóban nagyobb a nyomás, ha nagyobb gazdaságról van szó. Amit ki kell emelni különbségként, hogy az elődök sokkal inkább nyomásnak gondolják az átvételt nagyobb gazdaság esetén, mint az utódok.



51. ábra: A gazdaság nagysága és az utódon lévő nyomás közötti összefüggés (n=143, m.e.=%)

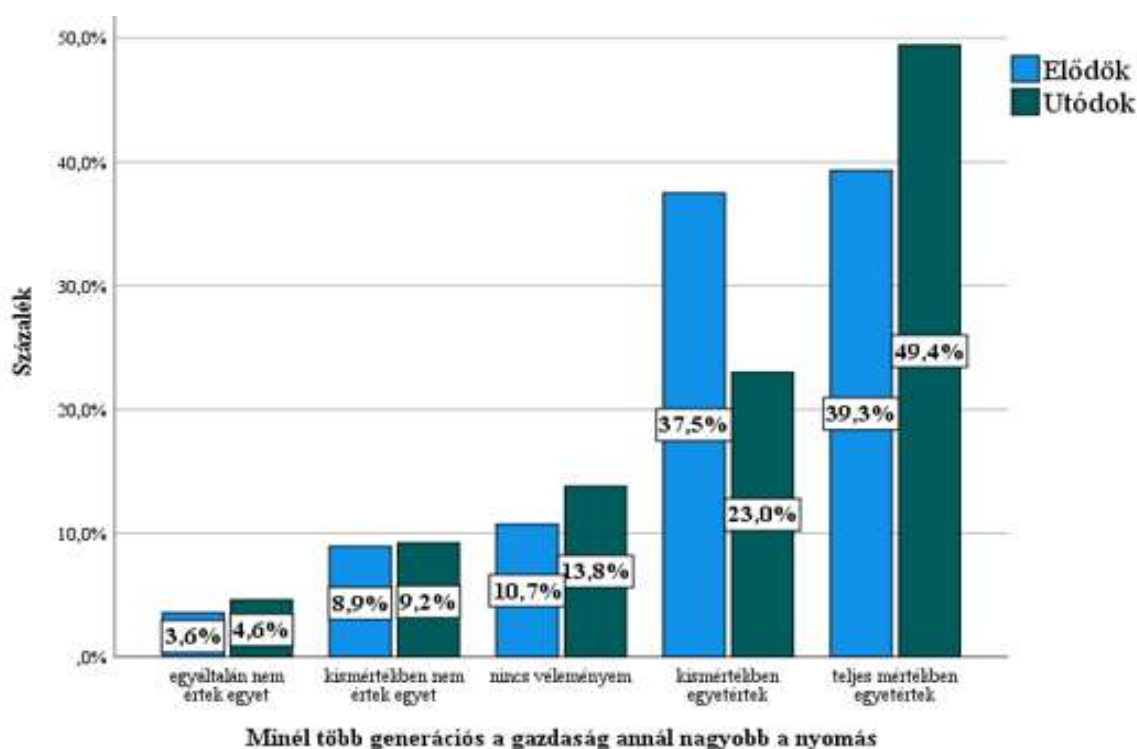
Forrás: Saját kutatás (2021)

Mivel a fent említett kérdést mindenki megválaszolta, ezért összehasonlítottam a két csoport véleménye közti különbséget Mann-Whitney próba segítségével. Ez alapján az elődök átlag rangja 72,47, az utódok átlag rangja pedig 71,70. Az elért eredmény alapján nincs szignifikáns eltérés a két csoport véleménye között ($p=0,906$). Azaz az elődök és az utódok is egyetértettek azzal, hogy a nagyobb gazdaság nagyobb nyomást jelent az utódok számára az átvételre.

A két csoport véleménye **alátámasztja a harmadik hipotézisem a) pontját**, miszerint **minél nagyobb a gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.**

H3b hipotézisem szerint minél több generációs a családi gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.

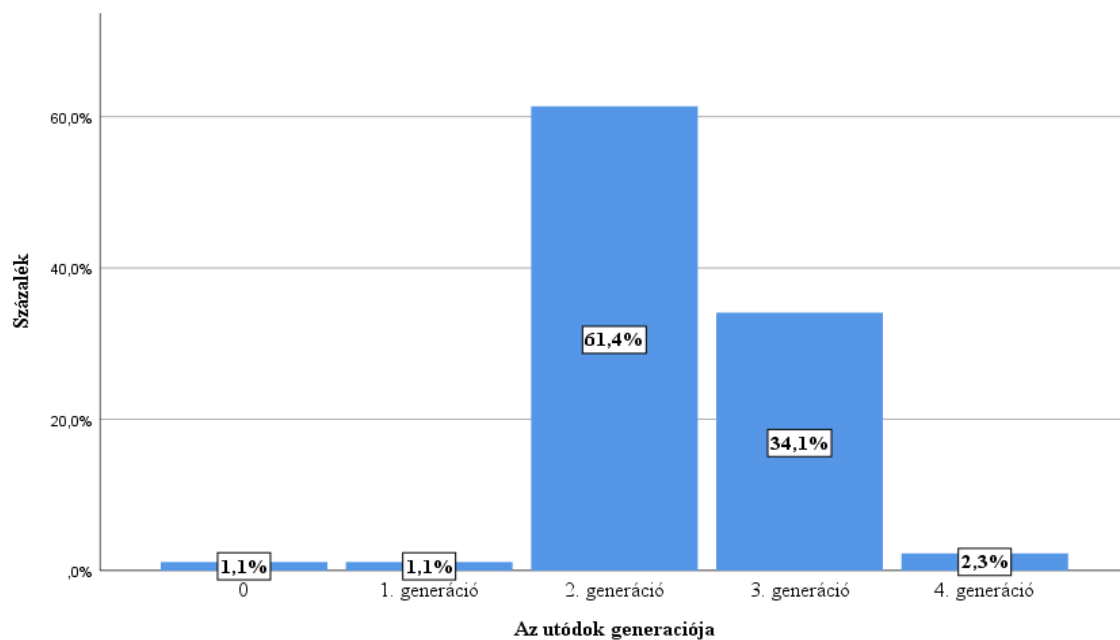
Mivel ilyen konkrét kérdésem szintén szerepelt a kérdőívben, amelyre mindkét csoportnak kötelező volt válaszolni, ezért az előző hipotézisvizsgálatomhoz hasonlóan a gyakoriságot vizsgáltam elsőként. A vélemények megoszlását az 51. ábra szemlélteti. Az 52. ábra alapján nem látható túl nagy különbség az elődök és utódok válaszai között. Nagyrészt egyetértnek azzal, hogy minél több generációs a gazdaság annál nagyobb nyomást jelent az utód számára az átvétel.



52. ábra: A generáció nagysága és az utódon lévő nyomás közötti összefüggés (n=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

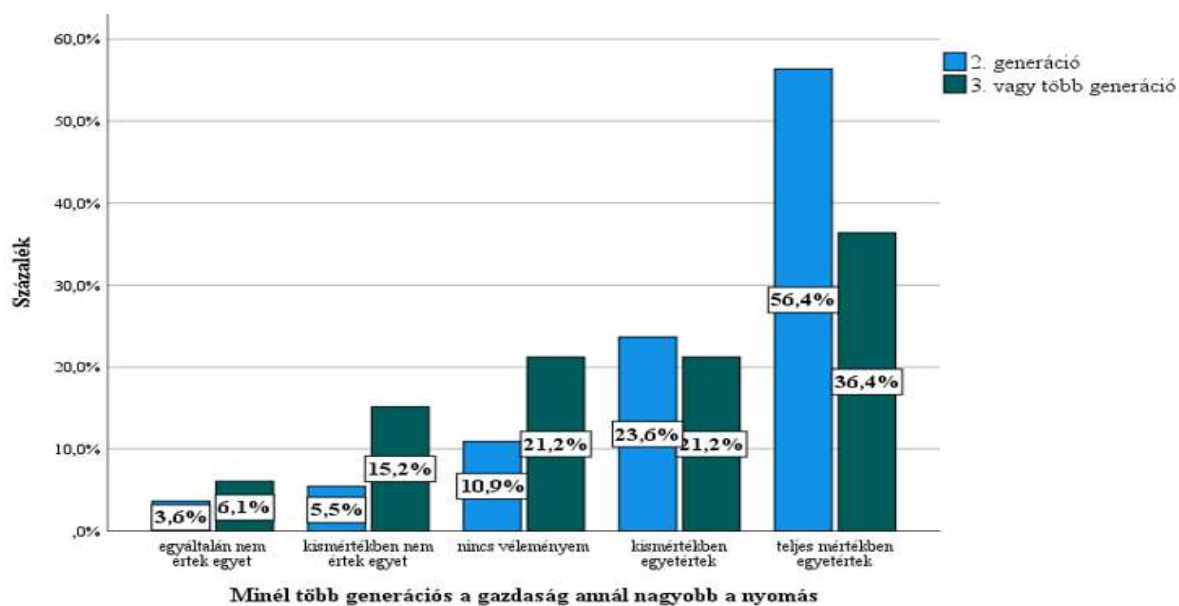
A két csoport véleménye közötti különbség pontos kimutatásához ismét egy Mann-Whitney tesztet készítettem. Ez alapján az elődök (MR=69,70) és az utódok (MR=73,48) átlag rangjai között nem volt jelentős különbség ($p=0,569$). Ezt követően azt feltételeztem, hogy azok az utódok, akik több generációsak nagyobb nyomásnak élik meg a gazdaság átvételét. Ezért elsőként megvizsgáltam, hogy az utódok generációi hogyan alakulnak (53. ábra).



53. ábra: Az utódok generációinak megoszlása (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ahogy az az ábrán is látható legnagyobb arányban a 2. és a 3. generációs utódok vannak, arányuk 61% és 34%. Ennek megfelelően készítettem egy kétértékű változót, ahol az 1., 2. generációt 1-nek a 0., 3., 4. generációt 2-nek vettem (mivel a kérdőívben a 0 érték a több, mint 4. generációt jelentette). Ezzel az új skálával vettem össze a nyomás mértékét, melynek eredményét az 54. ábra szemlélteti.



54. ábra: A generáció nagysága és az utódon lévő nyomás közötti összefüggés az utódok generációinak megoszlása alapján (n=87, m.e.=%)

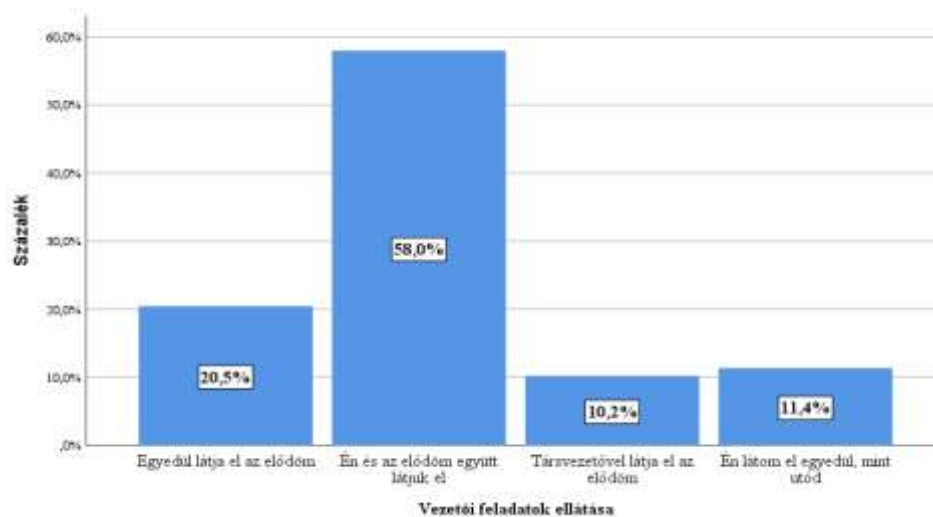
Forrás: Saját kutatás (2021)

Meglepő módon a 2. generáción nagyobb a nyomás, mint a 3. vagy több generációs utódokon. Belegondolva érthető lehet, hiszen rajtuk múlik, hogy folytatódik-e a családi hagyomány vagy sem. A 3-4. generáció kevésbé érzi nyomásnak, inkább természetesnek gondolja, hogy tovább viszi családi gazdaságukat. A második generáció átlag rangja 48,78, míg a három vagy annál több generáció átlag rangja 37,36, vagyis szignifikáns különbség vehető észre a két generáció véleménye között ($p=0,029$). Ezek az eredmények a **H3b hipotézisemet nem támasztják alá**, miszerint **minél több generációs a családi gazdaság annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre**.

H4a hipotézisemben azt feltételeztem, hogy az elődök szerepe az utódlást követően is jelentős marad. Ezen hipotézis vizsgálatához elsőként felmértem az utódok félelmeit, miszerint:

1. Lehetséges, hogy az elődje nehezen engedi el a vezetést és a döntéshozatalt
2. Az elődje nem bízik meg benne eléggé ahhoz, hogy teljes mértékben átadja számára a gazdaságot

A fentebbi 2 félelemnek néztem meg a gyakoriságát az utódok között. A leíró statisztika szerint az utódok 59%-a gondolja úgy, hogy elődje nehezen adja át a vezetést és 32%-a szerint elődje soha nem fogja átadni teljesen a gazdaságát, mert nem bízik benne eléggé. Ezt követően azt vizsgáltam, hogy ki látja el a vezetői feladatokat, melyet az 55. ábra szemléltet.

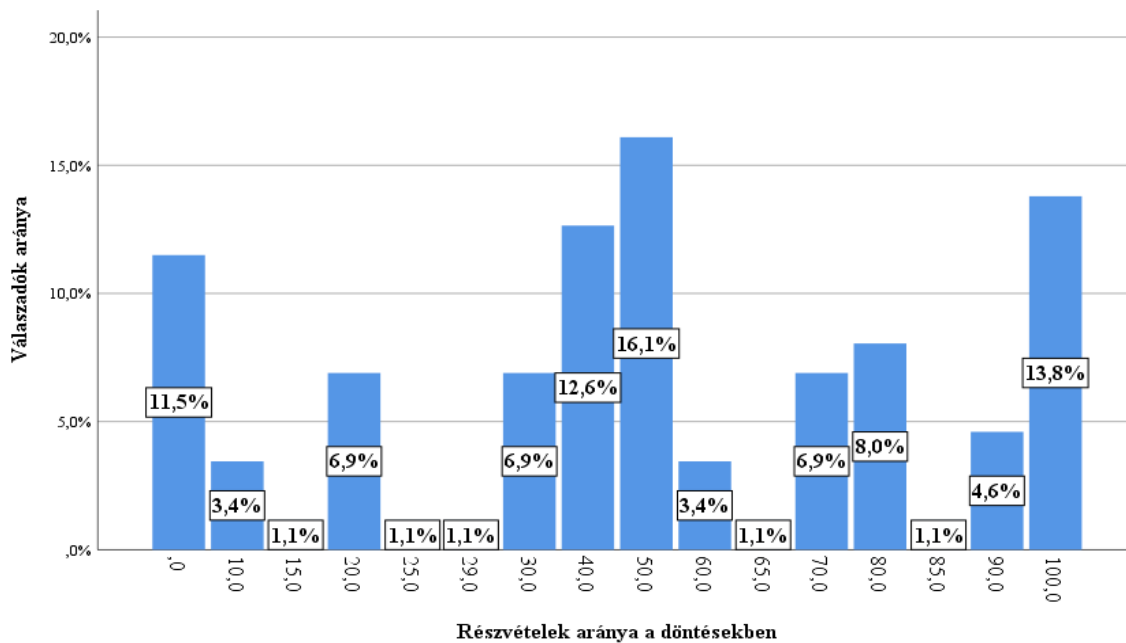


55. ábra: A vezetői feladatok ellátása a családi gazdaságokban az utódok véleménye alapján (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Az esetek 21%-ában az előd egyedül és 58%-ában közösen látják el a gazdaság vezetését az utóddal, és mindössze az utódok 11%-a kezében összpontosul egyedül az irányítás.

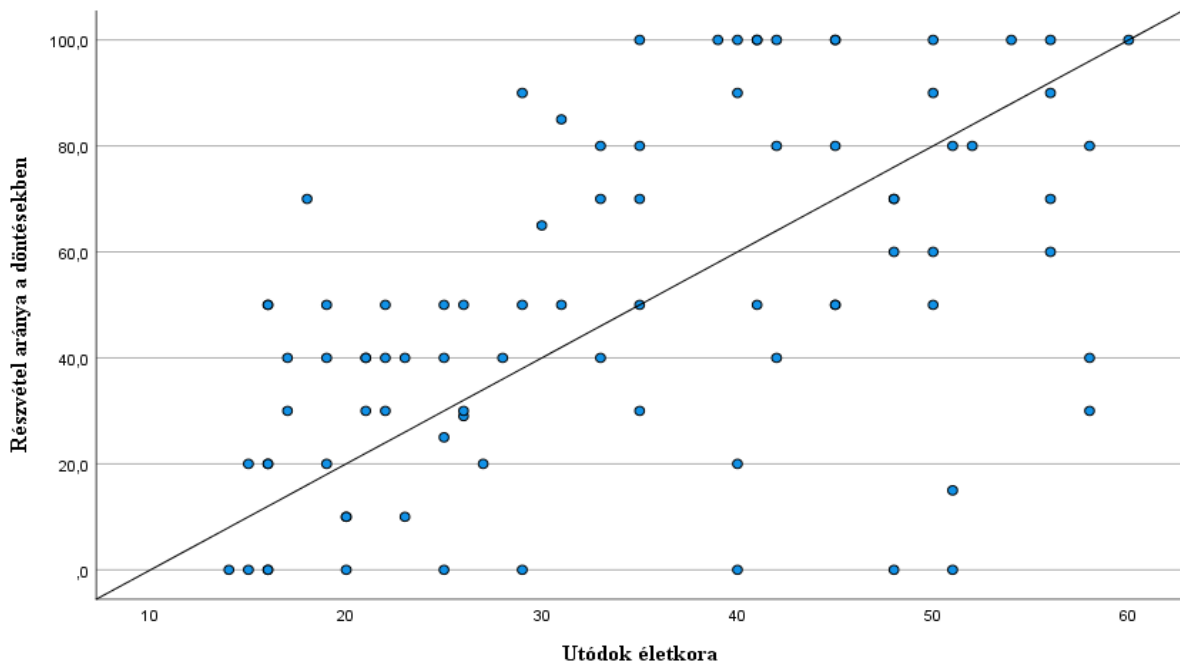
Megvizsgáltam azt is, hogy milyen arányban vehetnek részt az utódok a döntéshozatalban. Az utódok az esetek 85%-ában részt vehetnek a döntésekben. Azonban ennek pontos arányát az 56. ábra szemlélteti. Az eredmények alapján látható, hogy az utódok átlagos részvételi aránya a döntésekben 40-50%.



56. ábra: Az utódok részvételi aránya a döntéshozatalban a családi gazdaságokban (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

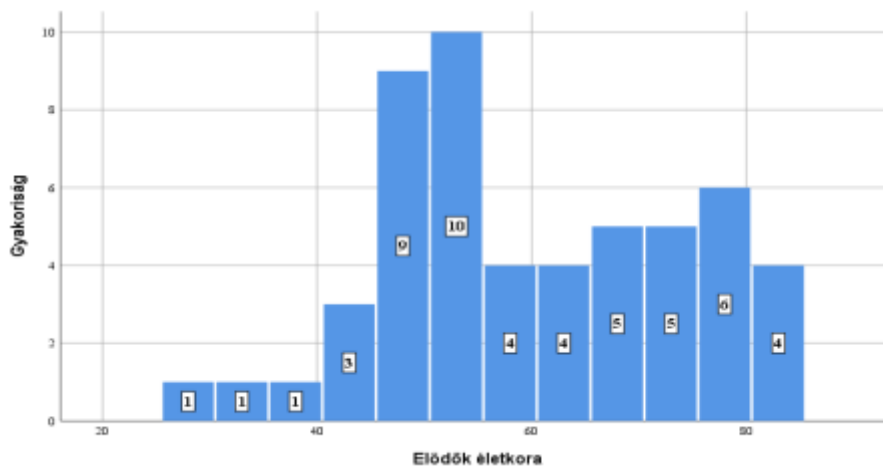
Ezt követően az utódok életkorának megoszlását vizsgáltam. A legfiatalabb utód 14 éves, míg a legidősebb 58 éves. Az átlag életkora az utódoknak 35 év körül alakul. Majd az utódok életkorát összevetettem a döntésekben való részvételek arányával, mivel azt feltételeztem, hogy az életkoruk ellenére sem biztos, hogy megfelelő mértékben részt vehetnek a döntésekben. Ennek vizsgálatához Pearson korrelációt készítettem. A próba során a korreláció mértéke erős ($\rho=0,531$), a szignifikancia $p < 0,001$, vagyis az eredmény szignifikáns. Tehát ahogyan azt a regressziós egyenes is mutatja, minél idősebbek az utódok annál inkább jellemző a nagyobb részvétel aránya a döntésekben. Azonban, mint ahogyan az az 57. ábrán is látható, kivételek is vannak. Több olyan utód is van, akik 50 évnél idősebbek mégsem vehetnek részt a döntésekben 100 százalékosan. Sőt olyan is akad, aki csak 30-40%-ban és olyan is, aki egyáltalán nem vehet részt.



57. ábra: Az utódok életkorai és a döntésekben való részvételek arányai közötti összefüggések (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ezt követően az elődök életkorának gyakoriságát vizsgáltam meg. Az elődök átlagéletkora 55 év, a legfiatalabb előd 28 éves, míg a legidősebb 82 éves. Utána megnéztem életkor függvényében egy keresztábra elemzéssel akarják-e folytatni a gazdálkodást. Összesen 94,6% kívánja folytatni a gazdálkodást és mindössze 3 fő szeretne visszavonulni (60, 61, és 67 éves). Tehát szinte senki sem szeretné úgy átadni gazdaságát, hogy ő maga ne folytathassa. Ennek eloszlása az 58. ábrán látható.



58. ábra: Azon elődök életkorainak megoszlása, akik folytatni szeretnék a gazdálkodást (n=53, m.e.=fő)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ehhez szorosan kapcsolódik a gazdaságátadás szakasza, melyet korábban már szemléltettem. Röviden összefoglalva a gazdaságok 48%-ában a gazdaságátadás már zajlik és az utód az előddel együtt látja el a vezetői feladatokat. Az esetek 5%-ában a gazdaságátadás már megtörtént, de az előd még nem vonult vissza és mindössze 11%, ahol már az előd vissza is vonult. Tehát ebből is jól látható, hogy **az elődök szerepe az utódlást követően is jelentős marad (H4a).**

H4b hipotézis szerint az elődök túlzott szerepvállalása hátráltathatja az utódokat a fejlődésben.

Ezen hipotézisem erősen kapcsolódik az előzőhöz. Ebben a hipotézisben azt feltételeztem, hogy a fejlődés akadályozásában befolyással lehetnek az utód félelmei, miszerint az előd túlzott ragaszkodása miatt nem valósíthatja meg a terveit, nem bízik benne eléggé elődje ahhoz, hogy teljesen átadja a gazdaságát, továbbá ide vettem még azt a kijelentésüket is az utódoknak, hogy bátrabban hoznának döntéseket, ha rajtuk múlna. Figyelembe kellett vennem ismét, hogy a vezetői feladatokat ki látja el és hol tart maga a gazdaságátadás, azonban ezt itt nem részletezném ismét, mivel az előző hipotézisben már részletesen kifejtettem. Szintén meg kellett vizsgálnom, hogy az előd folytatni szeretné-e a gazdálkodást. Összességében megállapítható, hogy az utódok 38%-a szerint nem valósíthatja meg terveit, az elődök túlzott ragaszkodás miatt. A 32% úgy véli, elődje nem bízik benne eléggé, hogy átadja a gazdaságot teljesen.

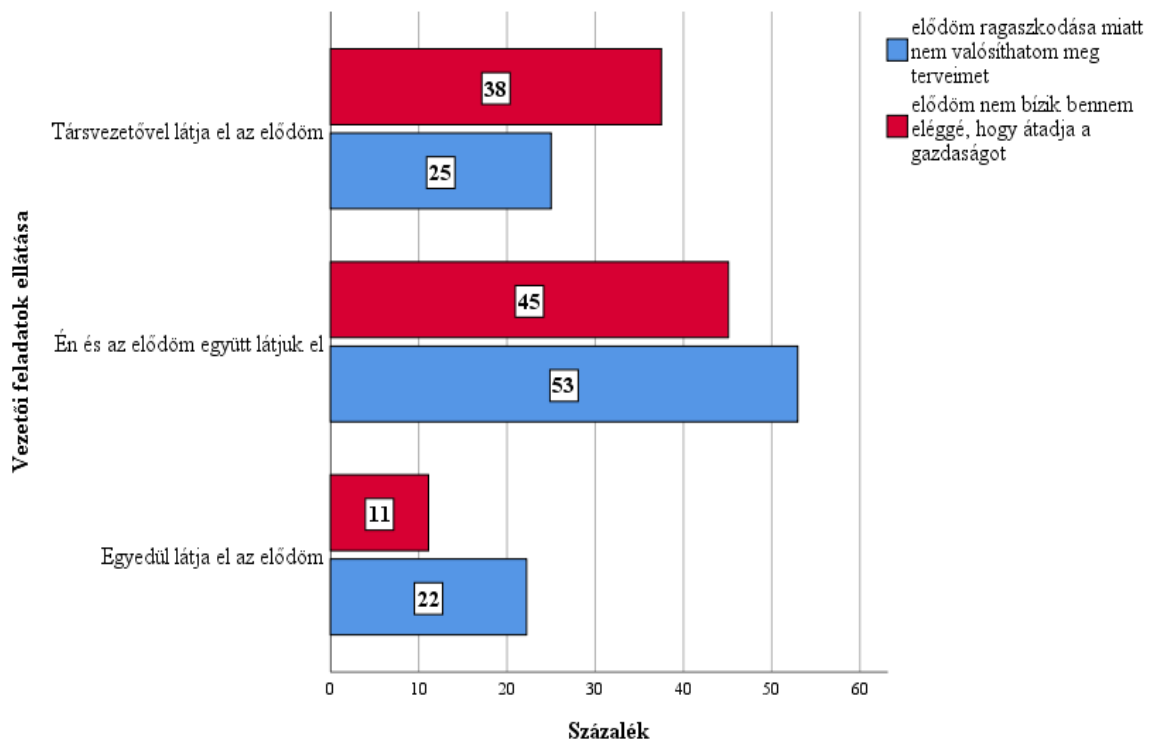
Ezt követően megvizsgáltam, hogy a vezetői feladatok ellátása és a gazdaságátadás szakasza milyen kapcsolatban állnak. Mivel mindkét változó ordinális, így korrelációt is vizsgálhattam volna, de abból nem derül ki minden. Ezért végül egy függetlenségi vizsgálatot, egy Khi négyzet próbát készítettem. Ennek eredményeképpen arra jutottam, hogy 10 olyan eset van, ahol már átvette az utód a vezetést és egyedül is látja el azt. Abban az esetben, ha az átadás már zajlik, de közösen vezetik, előfordult olyan válasz, ahol inkább az előd vezeti a gazdaságot, de 90,5%-ban az előd ténylegesen az utóddal látja el a vezetői feladatokat. 4 olyan eset volt, amikor már átvette az utód a vezetést, de az előd még nem vonult vissza, ekkor szintén együtt látták el a vezetői feladatokat. Ott, ahol még csak gondolkoznak az átvételen az utódok és tettek lépéseket, vegyesen oszlik el a vezetés (30% csak az előd, 35% az előddel együtt, 30% az előd társvezetővel látja el). Végül pedig ahol még csak gondolkozik az átvételen az utód, de nem tett lépéseket ott 67%-ban még az előd egyedül vezeti a gazdaságot, 17%-ban pedig vagy az utóddal együtt vagy egy társvezetővel látja el az előd a vezetői feladatokat. Vagyis minél inkább

előrehaladott a gazdaságátadás szakasza, annál nagyobb az önállóság is az utód számára. Khi négyzet (12) =131,220 $p < 0,001$, tehát szignifikáns kapcsolat mutatható ki.

Ezt követően azt vizsgáltam meg, hogy az a körülmény, hogy az előd ragaszkodása miatt nem valósíthatja meg a terveit összefüggésben van-e azzal, hogy hol tart a gazdaság átadása, illetve a vezetői feladatokat ki végzi el. Ehhez elsőként egy keresztábra elemzést készítettem. Ennek eredményeképpen arra a következtetésre jutottam, hogy ha az átadás már zajlik, de az előddel közösen vezetik, akkor 59%-ban gondolják azt az utódok, hogy ez gátolja őket terveik megvalósításában. Továbbá, ha már átvette az utód a vezetést, de az előd még nem vonult vissza, akkor 50%-uk gondolja hátráltatásnak. Akik csak készülnek az átvételre, kisebb arányban gondolják ezt akadályoztatásnak. Ez az eredmény szignifikáns ($p=0,002$). Utána szintén Khi négyzet próba segítségével a vezetői feladatok ellátásával vettem össze a hátráltatást. Ennek eredményeként azt kaptam, hogy ott, ahol már teljesen átvették a vezetést az utódok egyhangúan nem érzik az elődök hátráltatását. Ahol viszont az előd és az utód együtt látja el, ott 53%-ban gondolják az utódok, hogy később nem valósíthatják meg saját terveiket. Ez az eredmény szintén szignifikáns, mivel $p=0,004$.

Ezt követően az utódok azon félelmét vettem össze a gazdaságátadás szakaszával, miszerint elődje nem bízik eléggé benne, ahhoz, hogy átadja teljesen gazdaságát. Khi négyzet próba alapján arra a szignifikáns eredményre ($p=0,007$) jutottam, miszerint ahol az átadás már zajlik és közösen vezetik a gazdaságot ott 20 fő (49%) gondolja azt, hogy soha nem fogja az előd teljesen átadni a gazdaságot. Továbbá abban az esetben, ha már átvette a gazdaságot, de nem vonult vissza az előd, 50%-uk vélekedik ugyanígy. Ugyanezt a félelmet a vezetői feladatok ellátásával összevetve, Khi négyzet próbán keresztül ismét szignifikáns eredményre jutottam ($p=0,006$). Mégpedig megállapítható, hogy ha együtt dolgoznak, az esetek 45%-ában vélekednek negatívan az utódok, illetve, ha társvezetővel együtt látja el az előd, akkor is magas ez az arány (38%).

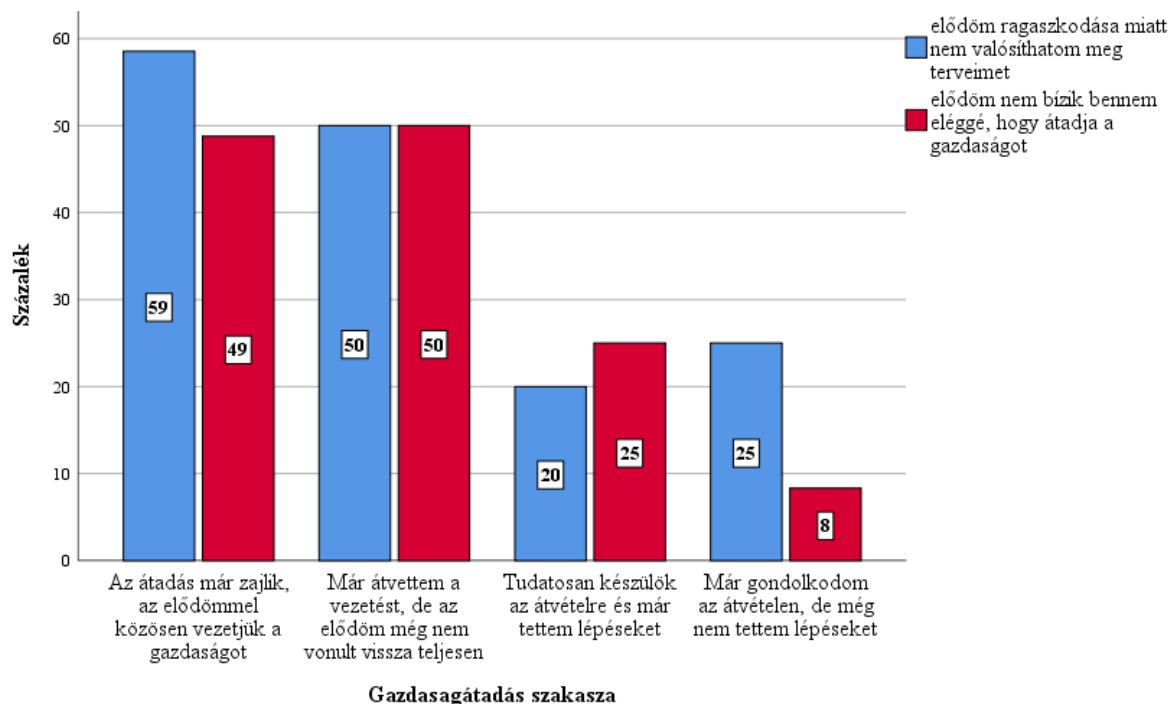
Érdekesképpen megvizsgáltam azt is, hogy a bátrabb döntéshozatal hogyan függ össze a gazdaságátadás szakaszával és a vezetői feladatok ellátásával. Itt viszont a Khi négyzet próbákat elvégezve nem kaptam szignifikáns különbségeket ($p=0,931$ és $p=0,877$) egyik esetben sem. Ezért a két szignifikáns eredményt ábrázoltam csak összehasonlítva. Az 58. ábra azt szemlélteti, hogy a vezetői feladatok ellátása milyen összefüggésben van a nem megvalósítható tervek és a bizalom hiányával.



59. ábra: Összefüggések a vezetői feladatok ellátása és az utódok szignifikáns félelmei között (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ahogy az 59. ábrán is látható ezek a 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 félnek az utódok, hogy soha nem fogják teljes egészében megkapni a gazdaság vezetését. A következőkben a gazdaságátadás szakaszát és az utódok félelmeit vettem össze, melyet a 60. ábra szemléltet.



60. ábra: Az utódok szignifikáns félelmei és a gazdaságtadás szakaszainak összefüggései (n=87, m.e.=%)

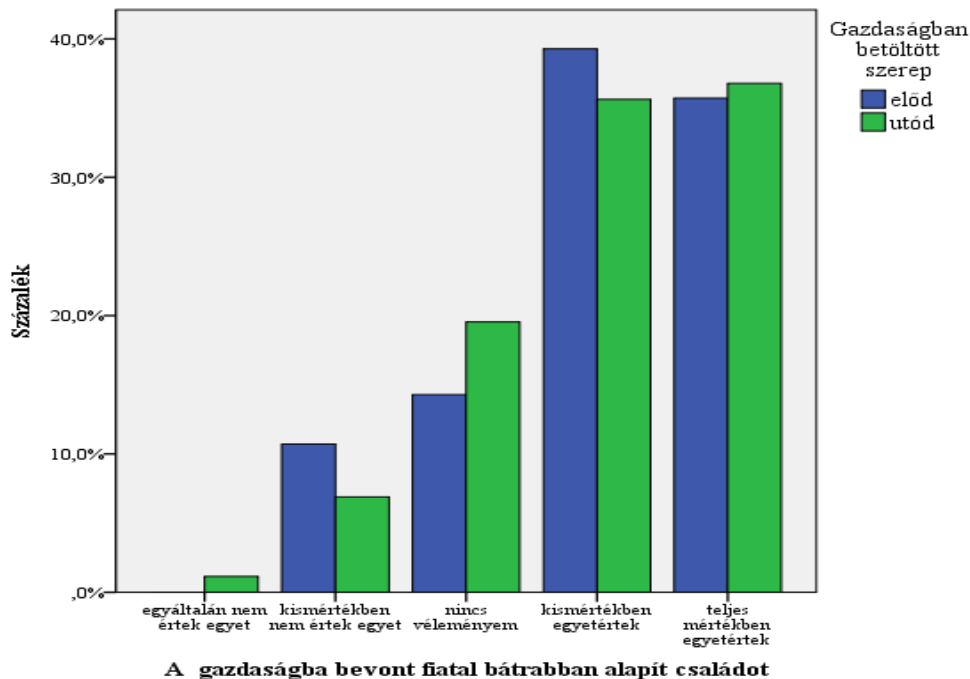
Forrás: Saját kutatás (2021)

Az 59. ábra alapján pedig megállapíthatjuk, hogy szintén abban az esetben szkeptikusak az utódok, ha együtt dolgoznak az előddel. Ha átadta az előd a vezetést, de még nem vonult vissza, az utódok úgy is gondolják, hogy nem is fog a későbbiekben sem és ezáltal terveiket sem valósíthatják meg. De abban az esetben, ha még az átadás nem ment végbe és így vezetik a gazdaságot együtt, nagyobb a félelem arra vonatkozólag, hogy nem a saját tervei szerint dönthet az utód. Mindezek az eredmények igazolják, hogy **az elődök túlzott szerepvállalása hátráltathatja az utódokat a fejlődésben.**

H5 hipotézisemben azt feltételeztem, hogy a sikeres generációváltás hozzájárul a település népességmegtartó erejének növeléséhez.

A település népességmegtartó erejének növeléséhez hozzájárul az, ha bátrabban alapít családot a gazdálkodó és ha nem hagyja el szülőföldjét a gazdasága miatt. Ezt a két állítást mindkét csoporttól megkérdeztem egy 5 fokú Likert-skála segítségével. Továbbá úgy véltem, hogy ha nem talált más munkalehetőséget, vagy csak a mezőgazdasághoz ért, akkor is kénytelen a településen maradni. Ezért elsőként ezekre a tényezőkre készítettem el egy leíró statisztikát. A gyakoriságok alapján megállapíthatjuk, hogy azzal az állítással, miszerint bátrabban alapít családot a családi gazdaságba bevont fiatal a gazdálkodók 36,4%-a teljes mértékben és 37,1%-a kismértékben értett egyet. Mivel ezt a kérdést az előd és az utód is megválaszolta,

kíváncsi voltam, hogy a vélemények között van e szignifikáns különbség. A 61. ábrán látható, hogy a gazdálkodók többsége egyetért valamilyen szinten ezzel az állítással, de inkább az utódok gondolják így teljes mértékben.

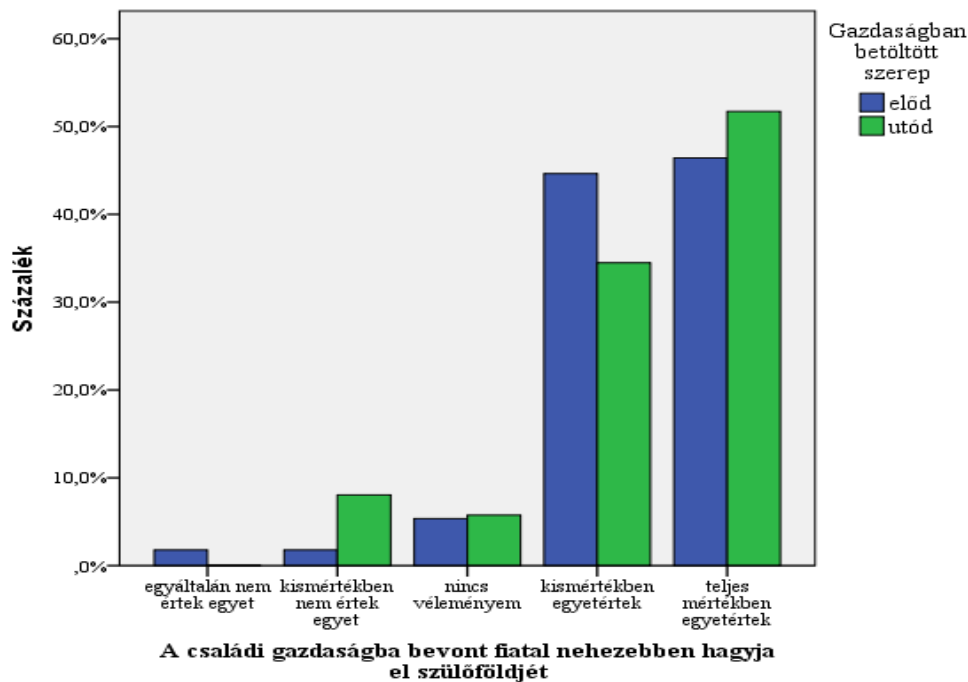


61. ábra: Az utódok családalapítási hajlandósága az elődök és az utódok véleménye alapján (n=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Szerettem volna kvantitatív vizsgálatokkal is alátámasztani, hogy a sikeres családi gazdaság mennyire járul hozzá a családalapításhoz és a helyben maradáshoz. Azonban olyan forrást, ami kifejezetten ilyen összefüggésben vizsgálná a tényezőket a gazdálkodók körében nem találtam.

A következő állítással, miszerint nehezebben hagyják el a szülőföldjüket az utódok, ha megfelelő megélhetést látnak a családi gazdaságban 50%-ban teljes mértékben és 39%-ban kismértékben ugyan, de mégis egyetértettek. Itt is megvizsgáltam a két csoport véleménye közti különbségeket, melyet a 62. ábra szemléltet.



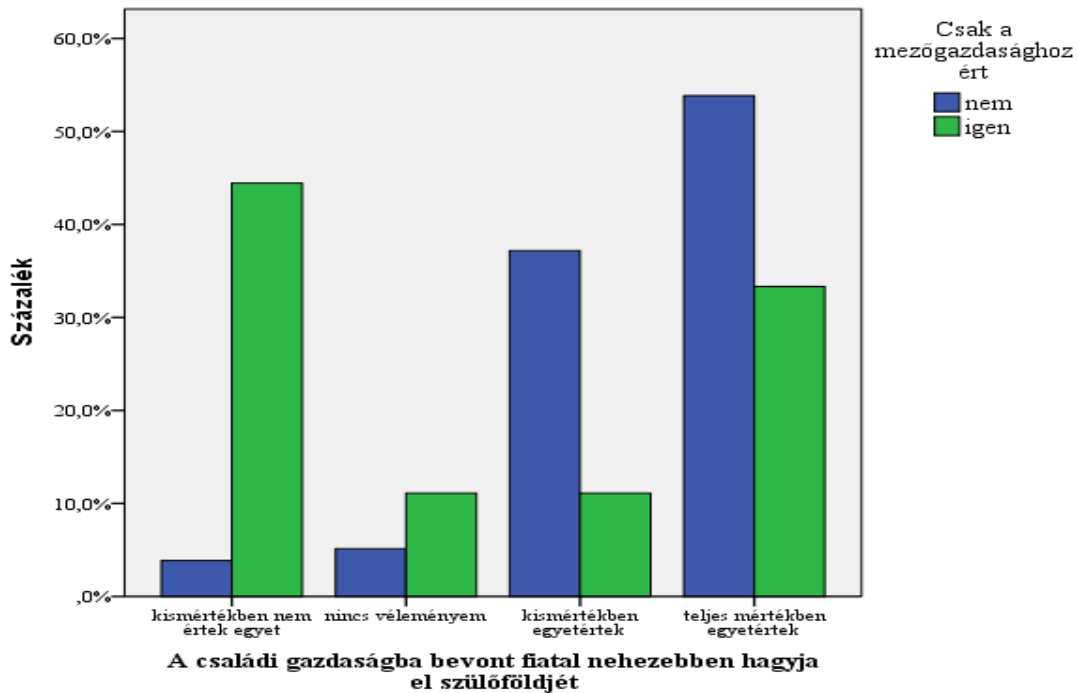
62. ábra: Az utódok helyben maradási hajlandósága az elődök és az utódok véleménye alapján (n=143, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ez alapján is látszik, hogy a többség szerint ténylegesen helyben marad az utód, ha biztos megélhetést lát a gazdálkodásban. Tehát ez az jelenti, hogy amíg jól megélnék a családi gazdaságukból nem is fogják elhagyni szülőföldjüket. Ezt követően a két állításomat egy Mann-Whitney teszt segítségével is elemeztem, hogy lássam van-e eltérés a gazdaságban betöltött szerep alapján a vélemények között. Azonban egyik esetben sem kaptam szignifikáns eredményt. A családalapítás esetében a $p=0,997$ ($MR_{előd}=72,02$; $MR_{utód}=71,99$) és a helyben maradás estében $p=0,812$ ($MR_{előd}=71,07$; $MR_{utód}=72,60$), tehát a szignifikancia nagyon kicsi, az átlag rangok nem igazán térnek el egymástól. Elmondható, hogy a gazdaságban betöltött szerep alapján nincs szignifikáns különbség a vélemények között.

Az utód motivációinak vizsgálatánál külön kitértem arra, hogy miért kezdett el mezőgazdasággal foglalkozni. Elsőként azokat vetttem össze, akik nem találtak más munkát azzal, hogy nehezebben hagyja el a szülőföldjét egy Mann-Whitney teszt segítségével. Itt nem találtam szignifikáns összefüggést ($p=0,479$; $MR_{igen}=26,90$; $MR_{nem}=29,70$), vagyis attól függetlenül, hogy nem talál más munkalehetőséget csak a mezőgazdaságot még nem garancia, hogy a településen fog maradni. Az is kijelenthető, hogy pont amiatt hagyhatja el otthonát, hogy más munkalehetőség után nézzen. Ezt követően az utódok másik motivációját vettem össze a szülőföld elhagyásával, miszerint nem ért máshoz csak a mezőgazdasághoz. A Mann-Whitney

próba ez esetben szignifikáns eredményhez vezetett ($p=0,023$, $MR_{nem}=45,89$, $MR_{igen}=27,61$). Ezt a 63. ábra szemlélteti.



63. ábra: Az utódok helyben maradási hajlandósága a szakértelem függvényében (n=87, m.e.=%)

Forrás: Saját kutatás (2021)

A 62. ábra is mutatja a vélemények megoszlását, akik nem csak a mezőgazdasághoz értenek, nagyobb arányban gondolják azt, hogy a családi gazdaság miatt nem hagynák el a települést. Ezzel szemben azok véleménye megoszlik, akik csak a mezőgazdasághoz értenek, ugyanis egy részük teljes mértékben egyetért ezzel, másik részük pedig úgy gondolja, hogy nem emiatt maradnak itt a gazdák. Ezért a gazdálkodói vélemények alapján összességében **5. hipotézisem megerősítést nyert, miszerint a sikeres generációváltás hozzájárul a település népességmegtartó erejének növeléséhez.**

4.2. A szakmai interjúk eredményei

4.2.1. A gazdálkodók összesített válaszainak elemzése

Elsőként azt vizsgáltam, hogy a gazdálkodók mióta foglalkoznak mezőgazdasággal és mi motiválta őket ennek az elkezdésében.

Az interjúalanyok többsége a harmadik vagy a negyedik generációt képviseli, azaz szülei, nagyszülei vagy akár dédszülei is mezőgazdasággal foglalkoztak. Ennek megfelelően elmondható, hogy a gazdaságba szó szerint beleszülettek és egyértelművé vált számukra, hogy a több generációs családi hagyományokat továbbvigyék. Sokan elmondták, hogy kötelességnek érezték a gazdálkodás folytatását, ám egyik gazdálkodó sem érezte ezt tehernek. A legtöbb családban szinte mindegyik testvér együtt dolgozik a gazdaságban, fő- vagy mellékállásban, nemtől függetlenül. Ez nagyon meglepő volt számomra, hiszen a gyakorlatban azt tapasztaljuk, hogy a mezőgazdaságban inkább a férfidominancia a jellemző. Továbbá HABERMAN – DANES (2007) és VERA – DEAN (2005) szerint is az utód kiválasztásánál inkább a férfiak vannak előnyben. Azonban talán ez azzal is magyarázható, hogy CSÁKNÉ (2012) szerint az apa-lánya vállalkozásokban sokkal kevesebb a konfliktus és nagyobb a megértés, az együttműködés, valamint az integráció.

Sok esetben látható, hogy a mezőgazdaságot főtevékenységként végzik a megkérdezett gazdák, ám mégis több lábon állásra törekszenek. A megkérdezett gazdálkodók között található jogászok, közgazdászok és szaktanácsadók is.

Az utódok már fiatal koruk óta aktívan részt vesznek a gazdaság életében, ezáltal úgy nevelkedtek, hogy a szorgos munka mindennapi életük részévé vált. Úgy gondolják, hogy aki gyerekkorától megszokta a kemény munkát, annak ez később is természetes lesz. Az utódok szerint azért is volt arra szükség, hogy ilyen korán besegítsenek a gazdaságba, mivel már akkor is probléma volt a megfelelő munkaerő biztosítása. Ez a tapasztalat a szakirodalmi feltárás során megismert MORAGUES-FAUS (2014) eredményeivel is egybecseng. Ezért a gazdálkodók kénytelenek voltak a munkaerő biztosítását családon belül megoldani. Sokan már 6-7 éves koruk óta segítettek szüleiknek az állatgondozásban vagy a ház körül, 13-14 éves koruk óta még komolyabban építettek rájuk a gazdaság működtetése során.

Több gazdaságban már a nagyszülők is gazdálkodtak és a rendszerváltás előtt a termelészövetkezetekben folytatták a tevékenységüket, majd abbahagyták azt. Ezért több gazdaságban fordult elő, hogy a szülők már nem ezzel foglalkoztak. A rendszerváltást követően, a kárpótlásoknak köszönhetően a szülők mégis újrakezdték a gazdálkodást. A

rendszerátváltás után azonban voltak olyan gazdálkodók is, akiknek nem volt más munkalehetőségük a mezőgazdaságon kívül, így a jobb élet reményében kezdtek el mezőgazdasággal foglalkozni, annak ellenére, hogy néhányuknak nem ez volt az eredeti szakmája. Ezt a szakirodalomban LACZKÓ (1997) is említi, illetve a kérdőívek eredményei is tükrözik, hiszen a legtöbb gazdaság 28-29 éve alakult egyfajta kényszervállalkozásként. Ezt az állítást Mann-Whitney tesztek és keresztábra elemzés segítségével is alátámasztottam. A dolgozat terjedelme azonban nem engedi ennek részletes kifejtését.

Általánosságban elmondható a családi gazdaságokról, hogy gyakran a bevételek ingadozásával kell számolniuk. Ezáltal mindig a gazdasághoz szükséges feltételek biztosítása (termőföld, erőgépek, munkagépek vásárlása) az elsődleges, mivel teljesen más értékrend alakult ki náluk, mint más vállalkozóknál. Ezért is olyan fontos a gazdálkodók alkalmazkodóképessége, mivel jelentős lemondásokkal jár a szakma gyakorlása. A gazdálkodók szerint, akiben ez megvan, az nagy valószínűséggel sikeres lesz a gazdaságában. A gazdálkodók egyégesen úgy vélik, hogy relatíve korán, 1-2 szezon elteltével felismeri az ember magában a pályaalakulást. Ezért sem lehet erőltetni a gazdaság folytatását, mivel ez egy életforma, amelyet, ha nem önként választ az ember akkor az összes kihívás akadálynak tűnik. Ezzel szemben annak, aki szereti csinálni, örömet okoz, mivel igénybe veszi a kreativitását és fel tudja használni a tapasztalatait. Ezért is lehet, hogy sok gazdálkodó természetéből fakadóan közel áll a mezőgazdasághoz. Számukra a természetközelség, az állatok szeretete és a növénytermesztés szépségei voltak a legnagyobb motivációk a gazdaság továbbvitelében, hiszen ezek az emberek a mezőgazdaságban tudnak teljes mértékben kiteljesedni.

Egyéb motivációk között szerepelt a gazdaság nagysága és nyereségessége, a földterületek kedvező elhelyezkedése és a biztonság, hogy akár két családot is el tud tartani a mezőgazdasági tevékenység folytatásával. Tehát fontos volt az utódok számára, hogy a családi vagyon családi kézben is maradjon, ha már elődeik olyan sokat dolgoztak mindezért.

Motivációk között szeretném kiemelni az egyik utód választását, akit a felsorolt körülményeken túl a biogazdálkodás filozófiája is nagyon megfogott. Nagyszülei kezdték el ezt a bioszemléletet bevezetni. Növényvédő szakmérnökként nagyszülei teljes mértékben tisztában vannak a növényvédelem és a tápanyaggazdálkodás szakmai részével, és pont ezért szerettek volna visszatérni egy természetbarátabb gazdálkodáshoz.

A válaszadók közül érdemes a Hubai gazdaságot kiemelni, hiszen tökéletes példát jelentenek arra, hogy egy család közös erővel mi mindent képes elérni. A Hubai család háztáji

gazdálkodással kezdte pályafutását, majd 1990 óta kertészkedéssel is bővült a családi gazdaság tevékenységi köre. Azóta pedig a családi gazdaság olyannyira sikeres, hogy mára Kft-vé nőtte ki magát és diverz tevékenységi körrel rendelkezik. Karcag egyik meghatározó látványossága a család által alapított és vezetett Nimród Bioszálloda és Bioétterem. A bioszálloda 10 évvel ezelőtt épült, mielőtt még a településen elterjedté vált volna az egészségtudatos szemléletmód, így nem volt könnyű elfogadtatni a helyi lakosokkal. Ifj. Hubai Imre büszke arra, hogy Karcagon a határban található területek jelentős része ellenőrzött bioterület, valamint nagyon magas az egy főre jutó bioélelmiszer fogyasztás is a településen. Ezért is szerették volna itt megépíteni a szállodát. A filozófiájuk alapját a fogyasztóközpontúság jelenti. Ez a COVID-19 vírushelyzet okozta pandémia ideje alatt nagy mértékben felértékelődött. Nemcsak ételt biztosítanak az emberek számára, hanem nagyon komoly környezeti értéket is képviselnek, mivel az általuk nevelt állatok és termesztett növények esetén környezetkímélő megoldásokat használnak, amely hosszú távon fenntartható. A szálloda amellett, hogy több mint 100 karcagi család megélhetését is biztosítja, lehetőséget ad a helyiek és a turisták számára a kikapcsolódásra, vagyis nagymértékben hozzájárul a vidékfejlesztés céljaihoz.

Az interjú során kitértem arra is, hogy milyen életkorban döntötték el a gazdálkodók, hogy tovább szeretnék vinni a családi gazdaságukat.

Az elődök szinte egységesen azt nyilatkozták, hogy már gyerekkorukban egyértelmű volt számukra, hogy mivel szeretnének foglalkozni, de sokakban csak a rendszerváltást követően erősödött meg ez a gondolat, amikor visszakapták a földjeiket. Id. Kovács István édesapjával kezdte el a gazdálkodást, ám eredetileg nem ezzel szeretett volna foglalkozni. Csak 30 éves korában döntött úgy, hogy otthagyja az előző munkahelyét villanyszerelőként és a függetlenebb életformát választja. Fia viszont már óvodában tudta, hogy a családi gazdaságukat szeretné tovább vinni. Tehát az elhatározás, miszerint mezőgazdasággal szeretnének foglalkozni a legtöbb gazdálkodó esetén már egész fiatal korban megszületett. Minden esetben a szülők szeretették meg a természetet, az állatokat és a gazdálkodást az utódokkal.

MOSOLYGÓ ET AL. (2018) szerint az utód sokszor csak a „választás illúzióját” kapja meg és bizonyos pszichológiai nyomás hatására veszi át a gazdaságot, amelyből kifolyólag a gyermekek negatívan viszonyulnak a gazdasághoz. *Ezért elengedhetetlennek tartottam megvizsgálni, hogy mennyire volt nagy a nyomás a gazdálkodókon a gazdaságátadás miatt.*

Válaszadóim többsége számára egyáltalán nem volt nagy teher a gazdaságuk átvétele, hiszen egyértelmű volt számukra, hogy a családi gazdaságukban szeretnének dolgozni. Ugyan hatalmas felelősségnek érzik, hogy lehetőségük van a gazdaságukban aktívan részt venni, de

magát az átvételt nem érezték nyomásnak. Ez azért is lehet, mivel a szülők egyik esetben sem erőltették a családi gazdaság folytatását, így minden esetben az utódok saját döntése volt a pályaválasztás. Ezért inkább pozitívnak tartják, hogy ehhez a szülők és a nagyszülők is stabil alapot tudnak számukra biztosítani. Az egyik gazdaság esetében azonban az első generációváltás során nagy volt a nyomás. Hirtelen kellett lépniük egyik napról a másikra a váratlan haláleset miatt. Ekkor a talpon maradás és a megélhetés biztosítása volt a lényeg a család számára. A jelenlegi generációváltást azonban abszolút pozitívan élik meg, hiszen már tudatosan készülnek rá. Az egyik gazdálkodó nem a gazdaság átvételét, hanem az átvétel folyamatát élte meg nyomásként, mivel gazdaság átadása a sok papírmunka és az ügyintézés ellenére sem sikerült. Tehát ezt a két esetet leszámítva pozitívan vélekedtek a válaszadók a gazdaság továbbvitelének lehetőségéről, melyet a kérdőív eredményei is tükröznek.

Elengedhetetlen kérdésnek tartom, hogy a gazdálkodók szerint mikor érdemes elkezdni a felkészülést a gazdaságátadásra és kinek a felelőssége ez, mivel CSIZMADIA ET AL. (2016) szerint ez egy hosszú távú folyamat, amely alapvetően meghatározza a generációváltás sikerességét.

A gazdálkodók véleménye alapján eljön az az életkor, amikor fizikailag és szellemileg sem bírja már magát az előd, ekkor tudnia kell átengedni a vezetést. Ahhoz viszont, hogy a gazdaság átadása zökkenőmentesen sikerüljön, fontos időben elkezdni mind a szülők, mind pedig az utódok felkészítését. A gazdálkodók úgy gondolják, hogy ez mindenképpen a szülők feladata és felelőssége, azonban több utód is kiemelte a nagyszülők befolyását. Tehát igazolást nyert az a feltevés, miszerint az utódlás megtervezésének folyamatát azok a családtagok nagyobb mértékben befolyásolhatják, akik közelebbi rokonságban állnak a tulajdonossal (DAVIS – HARVESTON, 2001; VALLEJO, 2008). Úgy vélik akkor érdemes ezt elkezdni az elődnek, amikor már látja, hogy gyermekei között van olyan, akit érdekel a mezőgazdaság és akinek át tudja adni családi gazdaságát. Ezért is vonta be tudatosan a legtöbb előd saját gyermekeit már fiatal korban a gazdaság mindennapi működésébe, később pedig egyre több felelősséget bízott rájuk.

A legtöbb gazdaság esetében nem konkrétan a gazdaságátadásról, hanem a tapasztalatok átadásáról beszélhetünk, valamint a feladatok, a felelősség átvállalásáról, amik a gazdaság működése érdekében fontosak voltak. Szerencsére minden utód megtalálta a számára megfelelő feladatokat és sikeresen végre is hajtotta azokat. Már egész kicsi gyerekként a szülőktől tanult hozzáállásra, tapasztalatokra és a sok jó tanácsra alapozva felépítettek saját magukról egy képet,

amit szerettek volna elérni és ezt végre is hajtották. A válaszadók többen is említették, hogy motivációként sokan zsebpénzt is kaptak a segítségért, amit szabadon elkölthettek.

Megállapítható, hogy nincs egységes recept arra, hogyan kell működnie egy családi gazdaságnak. Azonban abban minden gazdálkodó egyetértett, hogy érdemes már gyermekkorban bevonni az utódokat minél több tevékenységbe, hogy komplexebben lássák a gazdaság minden egyes folyamatát, életkornak megfelelően. Az egész családnak szüksége van a másokra, hogy boldoguljanak. Fontos a kommunikáció, hogy azonnal reagálni tudjanak a változásokra és lépést tudjanak tartani a kialakult helyzettel. Az elődök és az utódok is úgy gondolják, hogy sokat tanulhatnak egymástól. Szüleik leginkább a fiatalos szemléletet, ők pedig a tapasztalatokat, a mértékletességet, az alázatot és a lelkesedést. Segítenek egymásnak a realitás talaján maradni. Ez szintén párhuzamba vonható a kérdőívek eredményeivel, hiszen összevetve a gazdaságban töltött évek számát és az utódok életkorát, látható, hogy a kitöltő utódok is gyermekkorban kezdték el a gazdálkodást. Továbbá az is megfigyelhető, hogy valóban egy hosszútávú folyamat a legtöbb válaszadó szerint is. Ezáltal igazolásra került a szakirodalmi felvetés is.

*Következő kérdésem arra vonatkozott, hogy a gazdálkodók szerint **mennyi idő szükséges a gazdaság teljes átadásához és ez a saját gazdaságukban mennyi időbe telt.***

Mivel azt korábban említettem, hogy a tényleges gazdaságátadás még egyik esetben sem zajlott le teljesen, ezért pontos választ nem tudtak adni a gazdálkodók. Szerencsére a nagyszülők vagy a szülők még mindig aktívan részt vesznek a gazdálkodásban. Ez az utódokat nem is igazán zavarja, mivel a döntésekbe bevonják őket és felelősségteljes feladatokat bízunk rájuk. Ezáltal az elődök az utódokkal együtt vezetik a gazdaságot, de pár éven belül az elődök szeretnék a háttérbe vonulni és onnan segíteni utódaikat. Abban mindegyik gazdálkodó egyetértett, hogy a gazdaság átadása egy hosszútávú folyamat. Az elődök szerint minimum 10 év szükséges a betanításhoz és az átadáshoz együttesen. Egyedül egy családban próbálták meg ténylegesen is a gazdaságátadást végrehajtani és a gazdaságátadási támogatást kihasználni, azonban mégsem sikerült. Az utód szerint az elődje ragaszkodik a megszerzett vagyonhoz és a gazdasághoz. Az előd szerint viszont nagyon sok időt fordítottak a betanításra, ezért szívesen átadná már a gazdaságot utódainak. A család szerint legalább egy fél évig biztosan próbálkoztak magával a gazdaságátadással.

Mint ahogyan azt a szakirodalomban MORAGUES-FAUS (2014) és BERDE (2003) is említik, kevés a rendelkezésre álló szakképzett munkaerő a mezőgazdaságban. Emiatt is szükséges a sikeres generációváltáshoz az utódok megfelelő betanítása. Ezért azt vizsgáltam, hogy a

gazdálkodók szerint *mennyi idő szükséges a betanításhoz és milyen korban érdemes ezt elkezdni. Továbbá a saját gazdaságukban mennyi időt vett igénybe.*

Az elődök véleménye alapján érdemes már kiskorban elkezdni a felkészítést és a betanítást, lehetőleg minél hamarabb. Úgy gondolják, hogy az utódok taníttatása a legfontosabb, hiszen a háttérben mindig ott lesz a családi gazdaság. Ettől függetlenül teljesen szabad kezet adnak utódaik számára a pályaválasztás terén. Az elődök véleménye alapján, ha érdeklő az utódot, akkor viszont tudatosan kell nevelni arra, hogyan kell egy gazdaságot vezetni. A gazdálkodók egységesen úgy vélik, hogy a gazdaságba való bevonás már szinte a kezdetektől fogva elindul. Körülbelül 8-9 éves korukban érdemes komolyabban is elkezdni a betanítást, amíg az utódnak van érdeklődése és kellő nyitottsága a mezőgazdasághoz. A betanítás és a tanulásra való hajlandóság az elődök véleménye szerint felfogás kérdése és minden családi gazdaságban más. De úgy gondolják, hogy 23-25 éves korukig érdemes betanítani az utódokat a gazdaság komplex működtetésére. Ez valóban így is történt a gyakorlatban az általam megkérdezett gazdaságokban. Így mára már az utódok a saját lábukon megállva önállóan is képesek lennének vezetni a gazdaságot az elődök véleménye alapján. A kérdőív eredményeivel összevetve megállapíthatom, hogy a betanítás a karcagi családi gazdálkodók szerint valóban egy hosszú távú folyamat, amely akár több mint 10 évig is eltarthat. Ezért is érdemes a betanítást már kisgyermek korban elkezdni. Ezt követően a fokozatosságot tartva az életkornak megfelelően egyre inkább be kell vezetni az utódot a gazdaság minden egyes területére, hogy azt később komplexen átláthassa.

MILLER ET AL. (2004) háromfázisú utódlási modelljét kiegészítve WULF-STUEBNER (2008) a generációváltás második szakaszába tette az utódok képzését, mely során információátadás történik. *Ezért érdekelt, hogy mennyire tudatosan képezték magukat a gazdaság átvételéhez az utódok, továbbá saját döntés alapján választották-e a szakirányú képzést vagy az elődök motiválására.*

Az összes gazdálkodó egyetértett abban, hogy teljesen tudatosan választottak szakmát és a hozzá szükséges képzésekre is saját döntés alapján jelentkeztek. Úgy vélik, hogy a sikeres gazdaság működtetéséhez és átvételéhez nélkülözhetetlen a megfelelő szaktudás megszerzése. Ez az elhatározás nem feltétlenül volt jelen a kezdetektől minden gazdálkodó esetében. A gazdálkodók szerint erre nem igazán készülhet az ember, a képzetésnek magától kell jönnie. Az egyik gazdaság esetén a két előd eredeti szakmája sem mezőgazdasági jellegű volt, azonban mikor a generációváltás megtörtént az előd halála következtében, mivel a szakmai munkaerőt elvesztették, kénytelenek voltak elkezdni szakmailag is képezni magukat. Egy másik

gazdálkodó esetében sem volt kezdetben evidens a mezőgazdasági szakirány, azonban mivel mezőgazdasági vállalkozásuk egyre inkább gyarapodott és sikeresebbé vált, így végül mégis kénytelenek voltak az utódok a szakmai tanulmányok felé elindulni. Az utódok maguktól belátták, hogy tovább kell képezniük magukat, hogy még sikeresebbé tegyék gazdaságukat.

Megállapítható, hogy a szakirányú képzés iránti vágy (3 kivételtől eltekintve) nem feltétlenül jelentkezett már gyermekkorban. Azonban a jól működő családi gazdaságok mégis visszaterelték az utódokat a mezőgazdasági pályára. Ezáltal pedig az utódok saját maguk látták be azt, hogy a gazdaság sikeres továbbviteléhez képezniük kell magukat szakmailag. Ezért is lehet, hogy a szakirodalomban is megfigyelhető a mezőgazdasági szakok népszerűségének növekedése a felsőoktatásban (KÖMÍVES ET AL., 2019). Ezt a javuló tendenciát a kérdőívet kitöltők közötti szakirányú és felsőfokú végzettséggel rendelkezők magas aránya is alátámasztja.

LEACH (2007) szerint minden esetben megjelenik a szülői nyomás a családi vállalkozáshoz való csatlakozásra. *Ezért következő kérdésemben kifejezetten azt vizsgáltam, hogy mennyire szeretnék az elődök, ha saját utódaik folytatnák a gazdálkodást, és személy szerint mivel motiválják őket. Érdekességképpen ezt az utódoktól is megkérdeztem.*

Az általam megkérdezett gazdaságok többségében főként fiú utódok vannak a családban. Olyan gazdaság is van, ahol fiú és lány utód is van egyaránt, illetve ahol csak lányok várnak az utódlásra. Az egyik gazdaság esetén csak lány utódok vannak, mégis sikerült a mezőgazdaság szeretete felé terelni őket. Ezért érdekelt, hogy van-e különbség a motivációs módszerekben az utódok neme alapján. Az előd véleménye szerint az a titok gazdaságukban, hogy soha nem foglalkozik azzal, hogy az utódai lányok. Nem ez alapján vannak bevonva a munkába, nem eszerint kapnak tanácsot. Úgy véli, hogy ha a szülő az életpályájával és hivatásával elegendő mintát szolgáltatott az utódok számára, akkor úgyis maguktól visszatalálnak a gazdasághoz.

Az az összes gazdaságban megegyezik, hogy az elődök saját gyermekeiket is a szorgos munkára tanítják, mint ahogyan azt saját elődeik is tették velük. Gyakran viszik ki magukkal őket a határba és sokat segítenek a munkában. Mivel ebbe születtek bele, így a legtöbb esetben nem is kellett igazán motiválni őket. A fiúk teljesen maguktól kezdtek el érdeklődni a gazdaság iránt, vonzó volt számukra a traktorvezetés. Véleményük szerint alapbeállítottság kérdése, hogy valaki szereti-e a mezőgazdaságot. Bár sok olyan esetet látnak maguk körül, hogy ugyan nem igazán szereti a mezőgazdaságot az adott gazda, de ha nincs más lehetősége úgyis ezt fogja csinálni. Úgy gondolják, hogy alapvetően a biztonság és a megélhetés biztosítása a gazdaság révén már önmagában elég motiváció az utódok számára. Ezen felül az elődök úgy vélik, hogy

leginkább pénzzel, felelősséggel, és a döntésekbe való bevonással tudják méginkább motiválni gyermekeiket.

A megkérdezett utódok közül a két legfiatalabb véleménye alapján a későbbiekben, ha érdekli majd a saját gyermekeit a mezőgazdaság, akkor ugyanígy szeretnének hozzáállni, mint saját szülei, nagyszülei. Fokozatosan nevelnék utódaikat a mezőgazdaság és a természet szeretetére különféle játékokkal. Mindenképpen támogatni és segíteni fogják őket, de úgy gondolják azzal sincs probléma, ha a saját útjukat szeretnék járni.

A kérdőívemben is feltettem kérdésként, hogy szeretnék-e, ha utódjuk folytatná a gazdálkodást és családon belül szívesebben adnák-e át a vezetést. 100% volt az igenek aránya mindkét kérdés esetében.

Ehhez kapcsolódóan következő kérdésem arra vonatkozott, hogy mit tennének, ha az utódok nem szeretnék átvenni a gazdaságot.

Az általam megkérdezett elődök többsége szerencsés helyzetben vannak, hiszen utódaikat érdekli a mezőgazdaság. Ám azt az esetet sem élük meg tragédiaként, ha nem szeretnék tovább vinni utódaik a gazdaságot, mert úgy gondolják, hogy a leszármazottak előbb vagy utóbb úgyis visszatérnek a gazdaságba. Az egyik testvér mindig húzza magával a másikat. Attól, hogy van más munkalehetőségük, nem tudnak kibújni a családi gazdaság alól. De nem is akar egyikük sem, mert jövedelmező lehetőséget látnak benne. Az egyik gazdaságban az idősebb utód nagyon szereti a mezőgazdaságot, de a fiatalabb testvér inkább tanulni szeretne, amivel az elődök szerint semmi gond nincs. Teljesen más pályát fog választani és ebbe bele is törődtek. A gazdálkodók szerint nagyon nehéz megbízható és kellő szakértelemmel rendelkező embert találni, így, ha nincs utód családon belül, akkor eldőlt a gazdaság sorsa. Ha az utód egyáltalán nem szeretné tovább vinni a gazdaságot, akkor az elődök addig folytatnák a gazdálkodást, amíg csak bírnák. Azt követően pedig fokozatosan felszámolnák azt. Amit a gazdaságért kapnának, szétosztanák az utódok között, hogy be tudják fektetni abba, ami iránt érdekélednek. A szakértők szerint, ha nincs reálisan a családban átvevő potenciál akkor valóban érdemes eladni a gazdaságot. Befektetői kérdés, hogy bérbe adni érdemes-e. Összevetve az általam megkérdezett gazdálkodók véleményét úgy gondolom, hogy a LEACH által vélt állandó szülői nyomás a gazdaság folytatására cáfolható az általam vizsgált gazdaságokban.

Az AGRYA (2017) kutatásai szerint, továbbá KOVÁCS (2020a) alapján a családi gazdaságokban nem ritka a testvérek közötti rivalizálás. Ezért érdekelt, hogy saját gazdaságukban mennyire volt ez jellemző.

Abban az összes gazdálkodó egyetértett, hogy a testvérek között inkább az együttműködés és egymás segítése jellemző, mintsem a rivalizálás. Ez leginkább azzal indokolható, hogy ezekben a gazdaságokban más szaktudással rendelkeznek az utódok, így a munkamegosztás is gördülékenyen megy. A fizikai és a szellemi munkában szintén tökéletesen kiegészítik egymást a testvérek. Ez azért is lehet, mivel aki fizikai munkát szeret végezni, az általában nem szívesen foglalkozik a papírmunkával és fordítva. Fontos továbbá, hogy ezekben a gazdaságokban a fizetés, a nyereség és a vagyon is egyenlő mértékben van elosztva a testvérek között. Úgy gondolják más gazdaságokban, ahol ez nincs megfelelően rendezve okozhat problémát.

Az egyik gazdálkodó szerint a rivalizálás egészséges mértékben minden családi gazdaságban megtalálható, ahol kellő ambíciók vannak, melyektől fűtve szeretnék stabilabbá tenni a gazdaságukat. Úgy gondolja, hogy szükséges a rivalizálás ahhoz, hogy ebből becsvágy, fejlődés, végül pedig eredmények legyenek. Az azonban nem egészséges, ha egymás energiáit kioltva folyik a versengés. Szerinte már gyermekkorban meg kell tanítani az utódoknak, hogyan lehet azt kezelni, hogy egymás akaratát elfogadják sérülés nélkül. Szerencsére az összes általam megkérdezett családban a testvérek rengeteget számíthatnak egymásra. Ez abból fakad, hogy úgy voltak nevelve, hogy mindig tartsanak össze és segítsék egymást.

A versengés hiánya abból is eredhet néhány gazdaságban, hogy a testvérek több lábón állnak, így mindenkinek van más lehetősége. Nincsenek ráutalva a rosszindulatú rivalizálásra. Tehát az elődök már gyermekkorban elültetik a testvérek között az egészséges rivalizálást, azonban fontos azt is megtanítani az utódok számára, hogy miként tartsák meg ezt olyan szinten, amellyel még motiválják egymást és nem hátráltatják. A jó neveltetésnek köszönhetően inkább az egymásra támaszkodás és egymás segítése a jellemző, így elkerülhető a szakirodalomban is felvetett rivalizálás. A sikeres családi gazdaságokban a testvérek kiállnak egymás mellett és kiegészítik egymás munkáját. Egyenlő módon osztják el a feladatokat és az ebből származó hasznot is. Így a szakirodalomban felvetett testvérek közötti versengés, amely problémaként jelentkezhet a gazdaságokban, az általam megkérdezettek között nem jellemző a neveltetésnek köszönhetően. Tehát ahogyan az a kérdőívek eredményeiből is megállapítható, a neveltetés nagymértékben befolyásolja a gazdálkodás sikeres jövőjét.

Ezt követően az érdekelt, milyen tényezők alapján választanák ki a testvérek közül a tényleges vezetőt.

Az elődök mindegyike örömmel bízna gazdaságát bármelyik utódjára, amelyiket jobban érdekli a mezőgazdaság és alkalmasabb a vezetésre. Ám ha mindenképpen választaniuk kellene, akkor azt választanák, amelyik utód életre valóbb, rugalmasabb és könnyebben kezeli

a problémákat. Van, aki az iskolai végzettség és a korkülönbség alapján döntene alapvetően. A legtöbb esetben azonban nem is kell választani a két testvér közül, mivel jól működik a gazdaság az együttes vezetésükkel. Úgy gondolják ez azért is lehet, mivel egyenlően osztották el a vagyont és a fizetést az utódok között, megelőzve ezzel a versengést. A szakirodalommal és a kérdőív eredményeivel összevetve eltérést véltem felfedezni, mivel ott az elődök mindössze 26,8%-a bízna bármelyik gyermekére a gazdaságát. Az elődök 62,5%-a leginkább a fia kezében érezné biztonságban a családi gazdaságot. Ez az eltérés abból is fakadhat, hogy a nagyobb minta reprezentatívabb eredményt mutat. A gyakorlatban pedig az tapasztalható, hogy inkább a fiú utódokat érdekli a mezőgazdaság. Az általam megkérdezett gazdaságokban azonban több lány utód is gazdálkodik.

MILLER (2003) és CSÁKNÉ (2012) szerint az elődök túlzott ragaszkodása gátolhatja vagy késleltetheti a döntéshozatalt. *Ezért a továbbiakban érdekelt, hogy az elődök mikortól és milyen mértékben vonták be az utódokat a döntésekbe.*

A legtöbb gazdaságban a család meg tudta ítélni az utódok hozzáállását és bizalmat szavaztak nekik. Ezért sok mindent saját kezűleg intézhettek el és beleszólásuk is volt a döntésekbe. Az utódok szerint már gyermekkoruk óta szinte felnőttként kezelték és bevonták őket fizikailag és szellemileg is a munkába. Már ebben a korban nagyon sok tapasztalatot átadtak a szüleik számukra (pl. hogyan kell törni a kukoricát, feldolgozni a mákot, ápolni a gyökérszöldségeket, öntözni). Ezt követően pedig figyelték, hogy a megszerzett tudást tudták-e kamatoztatni és hasznára voltak-e a családi gazdaságnak vagy sem. Ha nem volt hibátlan az elvégzett munka, azt sem rótták fel, inkább segítettek hogyan lehetnének még jobbak. Mindeközben az elődök folyamatosan kikérték az utódaik véleményét, azonban nem mindig hallgattak rájuk. Az egyik utód úgy gondolja, hogy amióta az egyetemre jár elődei egyre jobban kikérik a véleményét és van, hogy meg is fontolják azt döntéseik során. De saját döntései még nincsenek, minden tanács „átmegy a rendszeren”. Úgy érzi, eddig is fontos volt a véleménye, de mióta egyetemen tanul, azóta még jobban felnéznek rá elődei. Igyekeznek egyre jobban bevonni a döntésekbe is, mivel rájöttek, hogy évek munkája átadni egy gazdaságot. Az elődök szerint 20-23 éves koruk óta komolyabban is meghallgatják az utódok véleményét. Véleményük szerint a folyamatos betanítást követően következhet a teljes átadás. Páran 1-2 éven belül szeretnék teljesen átadni a gazdaságot, de a háttérben szeretnének maradni, hogy támogassák utódaikat.

Az elődök szerint, ha az utódok érzik, hogy az adott terület rájuk van bízva, akkor onnantól kezdve nagyobb lelkesedéssel dolgoznak a gazdaságban. Az utódok úgy gondolják, hogy ez a

hozzáállás az egyik lefontosabb, amit a saját gyermekeinek is szeretnének átadni. A gazdaságokban teljesen az utódokra van bízva, mennyire szeretnék kivenni a részüket a munkából és mekkora területen szeretnének gazdálkodni. Pozitív az a hozzáállás az elődök részéről, hogy nem tartják konkurenciának utódaikat. Sokkal inkább örülnek annak, hogy az utódokat érdekli a gazdaság és megvan az örököse az adott területnek. A megtermelt hasznon úgymint mindenki azonos mértékig tud majd osztozni, senki nem sajátítja ki a tudásának köszönhető sikereket. Fontos az egyenlő osztozkodás, mivel egyik évben egyik terület, míg másik évben másik terület a sikeresebb.

A családi gazdaságban pont az a szép, hogy kiegészítik egymást a családtagok, hiszen mindenki más temperamentummal rendelkezik (vannak kockázatvállalóbbak és vannak biztonságra törekvőbbek). A generációk mindent megbeszélnek egymás közt napi szinten – annak ellenére is, hogy több utódnak nagyon sok munkája van a családi gazdaságuk mellett is. Egy csapatot alkotnak és ezen nem is szeretnének változtatni, hiszen nagyon jól működik. Mint ahogyan azt már említettem, a rivalizálás sem jellemző, hiszen a munkaterületek fel vannak osztva, így amíg az adott területnek megvan a maga felelőse, addig arra a másoknak nincsen gondja. Mindenki a saját képességeinek és ambícióinak megfelelően kapott munkát a gazdaságokban és csak annyi munkát vállalnak fel, amennyit maximális teljesítménnyel tudnak elvégezni. A gazdálkodók úgy vélik, hogy óriási bizalmi tőke, hatalmas rutin és nagy alázat szükséges a munkához. Ha ezek az adott utódban megvannak, akkor ezt a család is látja és örömmel bízva rá az utódokra az adott feladatokat. Tehát a gazdálkodói válaszok alapján a szakirodalmi felvetést csak részben tudom alátámasztani.

A legtöbb előd megijed a nélkülözhetőség érzésétől, ezért továbbra is beleavatkozik a gazdaság életébe, ezzel pedig állandó nyomást gyakorol utódjára és a saját gazdaságát hatalmi harcoknak teszi ki (AGRYA, 2017). Ezt a gondolatot többen is megerősítették a szakirodalomban (MOSOLYGÓ ET AL., 2018; NOSZKAY, 2017, KOVÁCS, 2020a). Ebből kifolyólag nagyon sok kérdés merült fel bennem, többek között: *Miért lehet, hogy a legtöbb esetben az elődök „túl későn” adják át a stafétabotot? Hogyan lehetne az elődöket motiválni arra, hogy kevésbé avatkozzanak bele a működésbe és szabadabb kezet adjanak az utódok számára a döntésekben? Továbbá érdekelt, hogy saját gazdaságukban ez mennyire volt jellemző és okozott e bármilyen problémát.*

Abban az összes megkérdezett utód egyetértett, hogy az elődök ragaszkodása egy valós jelenség és saját gazdaságukban is fennáll. Az elődök az összes gazdaságban aktívan részt vesznek, mégsem hátráltató tényezőként fogják ezt fel az utódok. Így ez nem feltétlenül okozott

problémát számukra. Szerintük nehezen veszi rá magát az idősebb korosztály, hogy átadják a vezetést. Itt kiemelnék egy olyan gazdaságot, ahol három generáció gazdálkodik párhuzamosan, így a nagyszülők aktivitásának köszönhetően az előző generációváltás sem következett még be. Az utódok úgy vélik, ha kellő tudást és elszántságot mutatnak fel, akkor lehetne arra motiválni az elődöket, hogy kicsit visszavonuljanak. De úgy gondolják, hogy rengeteget lehet elődeiktől tanulni. Az utódok úgy vélik a legnagyobb szakértelem még mindig az elődök kezében van, így egyáltalán nem gond, hogy részt vesznek aktívan a gazdaság életében. De van néhány dolog, amiben nem értenek egyet és az zavaró az utódok számára, ha nem sikerül lebeszélni a szülőket bizonyos elhatározásukról. Ilyenkor bele kell nyugodniuk az elődök döntéseibe.

A gazdálkodók szerint alapvetően két oka lehet az elődök túlzott ragaszkodásának. Egyrészt vagy olyanok a körülmények (pl. az utódok hozzáállása nem megfelelő a gazdasághoz), hogy nem teheti meg az előd, hogy átadja a gazdaságát. Másrészt az előd makacssága lehet a másik gond, vagyis, hogy nem akarja átadni az utolsóig a gazdaságot. Ez azért is lehet, mert aki úgy gondolja, hogy a gyereke nem elég talpraesett, akkor nem szívesen engedi át mindazt, amit az élete során ért el. Természetesen az előd fél, hogy az utódja elvesztegeti mindazt, amiért ő dolgozott meg egy életen keresztül. De az utódok szerint az is előfordulhat, hogy egyszerűen az előd szerint csak a saját döntése mérvadó és nem hallgatja meg az utód véleményét. Az utódok úgy gondolják, hogy csak 60-80%-ban fogják az elődök átadni a gazdaságot. Tehát az utódoknak az átadást követően is csak beleszólásuk lesz, saját döntésük nem biztos. Ez jelenleg még nem okoz számukra gondot, de szeretnének kicsit önállóbbá válni. Az utódok szerint hasznos lenne, ha kapnának egy kisebb földterületet, ahol tudnának gyakorolni és kipróbálhatnák magukat egyedül is. Ez korábban több gazdaságban fel is merült, de végül mégsem valósult meg egyikben sem. Az elődök azt nyilatkozták ezzel kapcsolatban, hogy ha eljön az ideje, akkor úgyis az egész gazdaságot átadják.

Az utódok úgy vélik, hogy azzal lehet motiválni az elődöket, hogy ne érezzék magukat nélkülözhetőnek és kiszolgáltatottnak, hogy egy olyan életszínvonalat kell biztosítaniuk számukra a visszavonulásukat követően, amit életük során megszoktak. Így szerintük talán az lehetne jó motiváció számukra, ha egy adott összeget kapnának havonta (vagy évente egyben), amiből ezt az életszínvonalat fent tudják tartani, akár nyugdíjszerűen. Az is jó megoldás lehet az egyik utód szerint, ha az utód kivásárolja az elődöt, vagy bérbe veszi a földjeit. Továbbá a gazdálkodók véleménye alapján jó példák összegyűjtésére lenne szükség, amelyből az elődök és az utódok is ihletet meríthetnének. Ezek a gondolatok a kérdőív eredményeiben is

megjelentek a vezetői feladatok ellátása terén, az utód és az előd félelmeiben, a döntéshozatalban való részvételek arányában és az elődök véleményében is, miszerint függetlenül attól, hány évesek, folytatni szeretnék a gazdálkodást.

Látható, 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 arra a szakmai tapasztalatra, amelyet az elődök egy élet munkája során szereztek. Inkább segítségnek vélik, mintsem hátráltatásnak – egy-két kivétellel. Általában a nagyobb gondot a generációk felfogása közti különbség szokta okozni az általam megkérdezett gazdaságokban. Egy-egy szituációban nem mindig ugyanúgy látja a fennálló helyzetet az előd és az utód. Mivel más élettapasztalattal és szemléletmóddal rendelkeznek, így van, hogy más megoldásokat tartanak célravezetőnek az adott helyzetben. Ilyenkor legtöbbször az elődök akarata érvényesül, az utódok pedig kénytelenek beletörődni ebbe a döntésbe. Ez az általam készített interjúk esetén kevésbé fordult elő, azonban a kérdőív eredményeiben hangsúlyos problémaként jelent meg. Tehát a szakirodalom összességében igazolást nyert.

Előző kérdésemhez kapcsolódva érdekelt, hogy a gazdálkodók szerint miért volt népszerűtlen a gazdaságátadást ösztönző korai nyugdíjazási támogatás.

A gazdálkodók számára egyáltalán nem volt meglepő ennek a ténye. Szerintük nem volt túl nagy hírneve, mivel el sem jutott a gazdákhoz igazán. Nem volt megfelelően kommunikálva a gazdálkodók felé és sokan nem is tudtak róla Karcagon. Gyakorlatilag a településen szinte el sem indult ez a kezdeményezés. Véleményük szerint ennek technikai oka is volt. Azok az elődök, akik hamarabb átadhatták volna a gazdaságot az utódnak, még nem érték el azt a kort, ami a rendes nyugdíjhoz szükséges lett volna. Ezáltal nem számítottak sem nyugdíjasnak, sem munkavállalónak. Másrészt viszont a gazdálkodók szerint az elődök egészen haláluk napjáig szeretnének aktívan tevékenykedni, így nem szívesen vonulnak teljesen a háttérbe. Nagyon kevesen pályáztak Karcagon erre a felhívásra. Tudomásuk szerint egyedül egy ember vette igénybe a településen. Szerintük ez annak is köszönhető, hogy nagyon makacsok a kun emberek. Az utódok szerint az idősebb generáció nélkülözhetetlen szaktudással rendelkezik és nem is tudnának kilépni a gazdaságból. Az elődök úgy vélik, minimum egy évtized mire átadnak minden tudást az utódaik számára. Ezért is lehet, hogy van, ahol még a nagyszülők sem akarják abbahagyni a gazdálkodást. Számukra az lenne a probléma, ha nem mehetnének ki a földre. A gazdálkodók szerint a mezőgazdasághoz megszállottnak és elszántnak kell lenni. Ezt a mentalitást nem lehet egyik napról a másikra elfelejteni.

Következő kérdésem arra vonatkozott, hogy saját gazdaságukon belül mennyire ítélik gördülékenynek az együttműködést és a gazdaságátadást.

Az egyik családban még mind a három generáció egymás mellett működik párhuzamosan. Mint azt már korábban említettem, konkrét átadásról csak egy esetben beszélhetünk, így ez a kérdésem inkább az együttműködésre és a jövőben várható gazdaságátadásra vonatkozott. A gazdálkodók egységesen gördülékenynek ítélik meg magát az együttműködést a gazdaságon belül és úgy gondolják, hogy az átadás során sem lesz probléma. Mivel már gyerekkortól kezdve betanították az utódokat, így, ha valahol helyettesíteni kell elődjeiket, az sem okozhat gondot. Ez főleg azokra a gazdaságokra igaz, ahol napi kapcsolatban vannak egymással az elődök és az utódok. A család gördülékenyen tud együtt dolgozni. A gazdálkodók úgy gondolják, ha mindenki partner a generációváltásban, akkor egyszerű lesz a folyamat. Azonban ehhez a megfelelő kommunikáció elengedhetetlen. Két esetben jelezték az utódok, hogy nem teljesen gördülékeny az átadás. Az egyik esetben az előd nehezen engedi el a hatalmat, bár úgy gondolja, ez érthető, hiszen az elődjét a megszokott kerékvágásból zökkentené ki a gazdaságátadás. A másik esetben pedig megpróbálkoztak a korai nyugdíjazás igénybevételével és a gazdaságátadással, de sajnos nem sikerült adminisztratív gondok miatt, melyeket viszont nem szerettek volna részletezni.

Az interjúk során a gördülékenységgel kapcsolatos kérdésekre érkezett válaszok teljesen megoszlottak. Fontos ismét leszögezni, hogy tényleges átadásról itt nem beszélhetünk. A szülők/nagyszülők mindegyik esetben aktívan részt vesznek a gazdaságban. Azonban ezzel nincs az utódoknak semmi bajuk, hiszen támogató és nem hátráltató tevékenységet folytatnak az elődök. Magát az együttműködést családon belül minden esetben gördülékenynek ítélték meg a gazdálkodók. Ebből kifolyólag úgy gondolják, hogy a gazdaságátadással sem lesz probléma, legalábbis személyes probléma semmiféleképpen sem. Amit fontos megjegyezni, hogy a gazdálkodók szerint a gazdaság átadását nagymértékben hátráltatják az adminisztratív terhek. 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.

Mivel tényleges gazdaságátadás nem történt, így arra voltam kíváncsi, melyek voltak a legfőbb konfliktusok a családi gazdaság működésén belül.

A legtöbb gazdaságban felmerülő nézeteltérések azzal kapcsolatban jelentkeznek, hogy milyen gépeket vegyenek, vagy milyen sorrendben történjenek a beszerzések (munkagépet

vagy erőgépet vegyenek-e előbb). Az utódok szerint azonban a nehézséget a saját vélemények és döntések meghozatala és azok elfogadtatása jelenti az elődökkel szemben. Fontos kérdés a pénz elosztása is. Egyes gazdaságokban amikor eladnak valamit, akkor abból egyenlően osztóznak, azonban így nem lehet a gazdálkodók szerint megfelelő mértékben fejlődni. Az utódok úgy vélik, motiválóbba lenne egy konkrét fizetés kialakítása is, mondjuk a bevétel 10-15%-a. Ezt azonban nehéz kivenni a gazdaságból, mivel így ismét a fejlődéstől vennék el a forrást. Minél kisebb a gazdaság, annál nehezebb ezt az összeget kivenni. Úgy gondolják az utódok, hogy amíg otthon élnek, a minimálbérrel egyenlő összeg is elég, de később ezen az összegben mindenképpen emelni szeretnének. Továbbá szaktanácsadó igénybevételét is fontosnak tartják a gazdálkodók. Az egyik családban, amikor az előző generációtól átvették a gazdaságot, adminisztrációs gondok merültek fel a föld öröklésével kapcsolatban. De jelenlegi átadás során nem volt egyáltalán konfliktus. Egy másik utód állítása alapján egy-egy új projekt elkezdésénél szoktak nézeteltérések lenni.

Meglepő volt számomra, hogy az egyik gazdaság esetén az elődök voltak sokkal innovatívabbak és az utódok próbálnak a realitás talajához ragaszkodni. Hiszen ez szemben áll több szakirodalmi forrással és a gyakorlati tapasztalatokkal is. KELLERMANS – EDDLESTON (2006) szerint alapvetően a családi gazdaságok sokkal kockázatkerülőbbek, ellenállnak a változásoknak. GOMEZ-MEIJIA ET AL. (2003) sem tekinti igazán innovatívnak a családi gazdaságokat. ZAHRA (2005) szerint az innovatívnak induló családi gazdaságok is veszítenek a lendületből, ha az alapító túlságosan hosszan ragaszkodik a vezetéshez. Akkor kaphat az innováció új lendületet a következő generáció belépésekor, ha az utódokat ténylegesen bevonják a vezetésbe. Abban az esetben, ha a vezetést professzionális menedzsment veszi át és a tulajdon marad csak családi kézben, akkor a család kockázatvállalási hajlandósága csökken és inkább a piacbővítésre törekednek innovációk helyett. További konfliktusokra világított rá KÁSA ET AL. (2018) kutatása is melyből kiderült, hogy a hazai családi gazdálkodók legnagyobb hiányosságai közé tartoznak: menedzsment ismeretek, munkaügyi szabályzatok, jogi ismeretek, pénzügyi ismeretek, az innovációtól való tartózkodás, az internetes kezelőfelületről való félelem, melyek leginkább az idősebb korosztályt érintik.

Az általam megkérdezett gazdálkodók 3 fő csoportra oszthatók:

- azon gazdálkodókra, akik csak az előd szerepét töltötték be (tehát ők kezdték a gazdálkodást)

- azon gazdálkodókra, akik csak az utód szerepében voltak még eddig (vagyis szüleik/nagyszüleik kezdtek el gazdálkodni)
- és azon gazdálkodókra, akik mindkét szerepben voltak már

Az interjúkból szintén kiderült, hogy azok a gazdálkodók, akik csak elődök voltak korukból kifolyólag kevésbé innovatívabbak. Ugyanis a karcagi idősebb gazdálkodókra leginkább a biztonságra törekvés, a hagyományok tisztelete és továbbvitele a jellemző. A gyakorlatban szintén az tapasztalható Karcagon, hogy a fiatal gazdálkodók próbálják rávenni a szüleiket a diverzifikációra és az innovációra. Természetesen ez nem minden gazdaságra igaz, így ezt fenntartással kell kezelni. Továbbá nem is azt jelenti, hogy az elődök egyáltalán nem hajlandóak a fejlődésre. Ezen kijelentésem alatt csupán azt értem, hogy a sok éves szakmai tapasztalatuknak köszönhetően kevésbé kockázatvállalóak. Fontos kiemelni, hogy egy gazdaság esetén az interjúk során az derült ki, hogy pont az elődök azok, akik szeretnek kockáztatni a gazdaságukban, míg az utódaik sokkal kockázat kerülőbbek. Ez eltért mind a szakirodalomban megjelent felvetésektől, mind pedig a többi interjú során kapott eredményektől. Ezért volt olyan meglepő számomra ez az eredmény.

LE BRETON-MILLER ET AL. (2004) szerint pénzügyi, jogi, pszichológiai, érzelmi és társadalmi tényezőket érintő érdekkonfliktusok léphetnek fel a gazdaság működtetése során. Amint látható, ahány családi gazdaság, annyi fajta probléma merülhet fel. Tehát valóban igazolást nyert ez az állítás. Azonban amit egységesen említettek, az a pénz kérdése. Véleményem szerint azért is okozhat ez gondot a legtöbb családban, mivel a magán vagyon és a gazdaság vagyona nem feltétlenül választható szét. Fontos, hogy ezeket a problémákat az elődök és az utódok meg tudják beszélni és közösen tudjanak kitalálni rá egy egységes megoldást, amely mindkét fél igényeinek megfelel.

Mint ahogyan azt a sikeres családi gazdaságok száma is jól mutatja a kérdőívben és az interjúk során is, összességében megállapítható, hogy az elődök nagyon jó munkát végeztek az utódaik betanítása során. Több generáció is nagyon jól működik együtt a családi gazdaságokon belül. *Ezért arra voltam kíváncsi, hogy az utódok szerint mi az, amit az elődjük nagyon jól csinált és mi az, amin változtatnának.*

Az utódok összességében elégedettek azzal, ahogyan szüleik hozzáálltak a gazdaságba való bevonásukhoz. Úgy gondolják, azt nagyon jól csinálták, hogy már eleve úgy nevelték őket, hogy magába a gazdálkodásba nőttek bele és nem fiatal felnőttként kellett megismerkedniük a működésével. A tanulási folyamat minden pillanatára és tapasztalatára emlékeznek. A saját

gyermekük is ebben nőttek fel, azonban sok esetben ők már nem szorulnak rá arra, hogy egyedül boldoguljanak, hiszen a családi gazdaság mára már van, ahol akár vállallattá nőtte ki magát. A vállalatban pedig minden területnek megvannak a maga felelősei. Egyik gazdálkodó egyedül azt csinálná másképpen, hogy hagyná a fiatalokat többet a saját kárukon tanulni. Azonban ezt a gazdaság nem feltétlenül engedheti meg magának, mivel szerinte csak az eredménynek és egymás támogatásának van létjogosultsága.

A fiatalabb generáció szeretne újabb technológiákat is bevezetni, azonban az elődök többsége nem igazán akarja ezt elfogadni. Ennek ellenére néhány előd szerint is fontos a korszerűsítés és a gépesítés, mivel azt látják, hogy saját utódaik eleve olyan mezőgazdasági iskolában tanulnak, ahol korszerűbb gépeket használnak. Ezért az iskola befejezését követően valószínűleg nem szívesen vezetnék kevésbé korszerű gépeket. Természetesen a gépesítés alapvetően gazdasági és hatékonysági szempontból fontos kérdés a gazdálkodók körében, azonban a gyakorlatban azt tapasztaltam (az interjúk és a kérdőívek eredményeire, valamint korábbi kutatásaimra alapozva), hogy jelentős nyomásként jelenik meg az elődökön az iskolák modern gépesítettsége. Mivel az utódok korszerű gépeken tanulnak és gyakorolnak a tanulmányaik során, úgy vélik az elődök, hogy kevésbé lesznek motiváltak az utódaik, ha nem tartják a lépést a precíziós gazdálkodással. Azonban ez a megállapítás csak a vizsgált területre vonatkozik és nem általánosítható országos szinten. Tehát az eredmény nem tekinthető egzaktnak.

Vannak olyan utódok, akik több fizetéssel motiválnák saját utódaikat. Azonban úgy vélik, túlzásba sem szabad esni. Van, aki pedig több szabadidőt biztosítana saját utódai számára. Sok utód hamarabbra tenné a generációváltást. Úgy vélik, hogy amikor a gyermek kijön az egyetemről és aktívan szeretne részt venni, akkor kell megteremteni erre a lehetőséget. Szerintük a tanulmányaik befejezését követő 1-3 év után részlegesen be lehetne vonni az utódokat a vezetésbe és lassan teljesen át lehetne adni nekik a gazdaságot. Többen említették, hogy érdemes az utódnak egy kis „projektet hagyni”, mivel senki sem szeretne kimaradni a gazdaságból. Fontos az utódok szerint, hogy az elődök sokkal szabadabb kezet hagyjanak számukra a döntésekben. Mindezek alapján arra a megállapításra jutottam, hogy az elődök ténylegesen jó munkát végeztek, mivel az utódok alapvetően szeretnék követni példájukat a nevelésben. Azonban mindig van mit javítani! A válaszadóim szerint kellő motiváció lehet saját utódaik számára a több fizetés, a korszerűbb gépek, a saját döntések és a több szabadidő biztosítása.

Végül pedig az érdekelt, hogy a gazdálkodók hogyan látják saját családi gazdaságuk jövőjét az elkövetkezendő 10 évben.

A megkérdezett gazdaságok mindegyike stabilitásra, korszerűsítésre és fejlődésre törekszik. Ezen felül szeretnék elérni, hogy teljesen hitelmentes legyen gazdaságuk. Az elődök számára az a legfontosabb, hogy lássák a gyermekeik biztos jövőjét és boldogulását. Szeretnének bizonyos területeket gépesíteni, automatizálni és az alkalmazottakat oktatni, mivel szerintük a munkaerőt folyamatosan képezni kell. Mindenhol nagy kihívás, hogy meglegyen a gazdaság működéséhez szükséges szakértelem és humán erőforrás. Ezért egységesen tompítani szeretnék a munkaerő függést a mezőgazdaságban. A Hubai Kft. célkitűzései közé pedig a megtermelt termékek feldolgozása, exportra termelése, belföldi forgalmazása, biorendszer magas szintű folytatása és a szegedi kutatóintézettel (Gabonakutató Nonprofit Kft.) való együttműködés tartozik. Szeretnének továbbá a turizmusban is terjeszkedni egy berekfürdői komplexummal. Egy hig-tech irányítási alapokkal rendelkező organikus gazdaságot szeretnének kialakítani, ahol a szántóföldtől az asztalig mindent ők állítanak elő és dolgoznak fel. Az általam megkérdezett gazdálkodók mindegyike mindenképpen itt szeretne maradni a környéken, mivel úgy vélik, egy családi kézben lévő mezőgazdasági céget vagy egy családi gazdaságot sem lehet a távolból irányítani napi szinten. Így véleményük szerint is hozzájárul a város népességmegtartó erejének növeléséhez egy sikeres családi gazdaság működése, mely utolsó hipotézisemet támasztja alá. A jövőbeni terveket dr. Weisz Miklós gondolataival zárnám, aki egy fejlődő pályát lát maga előtt a mezőgazdaságban. Úgy véli 10 jó év következik, mivel a fejlődéshez az uniós keretek is biztosítva lesznek.

4.2.2. Szakértői interjúk eredményeinek bemutatása

A szakértői interjúk elkészítésével az volt a célom, hogy a kérdőív és a családi gazdaságokkal készített interjúk eredményeit szakértői szemmel is megvizsgáljam. Ezáltal még komplexebb képet kapva a generációváltás folyamatáról és befolyásoló tényezőiről.

Elsőként az érdekelt, hogy szakértői szemmel a generációváltás megtervezettsége mennyire befolyásolja a gazdaság jövőjét.

Ahogy az a szakirodalomban is megjelent, az AGYRA szerint is egy örök probléma a megtervezettség kérdése, amely országosan érinti a gazdálkodókat. Azt látják, hogy ahol nincs megtervezve megfelelően, nagyon sokszor kényszerhelyzetek alakulnak ki és nehezebb is akadálymentesen megoldani a gazdaságátadást, mint ott, ahol folyamatos az átvétel. Negatív példából szerintük rengeteg van. Jellemző a gazdaságokban, hogy egyedül a vezetője kezében

összpontosul minden irányítás. Amikor ez a vezető egy erős személy általában nem tűr meg mást maga mellett a döntéshozatalban. Ilyenkor maximum a feladatokat osztja ki (az adminisztrációt vagy 1-2 munkát), a kapcsolatokat már nem minden esetben adja ki utódai számára. A banki ügyintézéseknél és a határidős pályázati vállalatoknál ez a hozzáállás sok problémát okozhat. Ilyen példa lehet egy tehenészet, ahol a gazda kezében volt minden vezetés. Azonban egyik napról a másikra rosszul lett és másnap nem tudtak a kamionok sem elindulni, mivel egy kézben volt minden, így senki sem tudta helyettesíteni. Ezért is elengedhetetlen a szakértők szerint, hogy időben be legyen vonva a fiatalabb generáció a teljes gazdaság működésébe, ne csak a részmunkákba. Az ilyen vészhelyzetek miatt is fontos, hogy rálátást kapjanak a teljes gazdaságra. Országos szinten megfigyelhető a szakértők szerint, hogy egyre többen kezdtek el foglalkozni a generációváltással az elmúlt 5-6 évben (pl. agrárközbeszédben, konferenciákon) és ez elkezdte a gazdákat is gondolkodásra serkenteni. Arra, hogy mikor érdemes a gazdálkodásba intenzívebben is bevonni az utódot, a szakértők szerint sincs egységes recept, ez teljesen gazdaság függő. Csak úgy, mint a megkérdezett családi gazdaságok, a szakértők is úgy gondolják, hogy minél előbb be kell vonni az utódokat a gazdaság életébe. Azonban fontos szerintük, hogy túl sok terhet sem lehet az utódokra szabni, mert elmehet a kedvük a gazdálkodástól. Elengedhetetlen megtalálni azt az utódokban, hogy ki miben a legjobb. Például, ha valaki jó traktoros, de nem tud eladni vagy gyenge az adminisztrációban, az befolyásolja gazdaság eredményességét. Ezt tükrözik a gazdálkodói interjúkban elmondottak is, miszerint a testvérek képességeik és érdeklődési körük alapján osztották fel egymás között a munkát. Tehát a szakértői vélemény ez esetben azonos volt a kérdőív és a gazdálkodói interjúk eredményeivel, vagyis, hogy nagymértékben befolyásolja a tudatos felkészülés a gazdaság jövőképét. Ezáltal első hipotézisemet teljes mértékben alátámasztottam, miszerint a generációváltás mikéntje befolyásolja a gazdaság jövőjét.

A gyakorlatban sok esetben azonban nincs kellő rákészülés, és sokszor kényszer miatt történik a stafétát adása (betegség, haláleset stb.). Ezért nem mindegy, hogy mennyire tudatosan és időben készülnek fel a gazdaság átadására a gazdálkodók. *Kíváncsi voltam, hogy a szakértők szerint mikor érdemes elkezdni a felkészülést a gazdaságátadásra és hogy miért lehet, hogy a legtöbb esetben az elődök túlságosan ragaszkodhatnak az irányításhoz.*

A Kutató Intézet szerint alapvetően a karcagi gazdák esetében is biológiai határa van a ragaszkodásnak, vagyis amíg fizikailag jól bírja magát az előd, addig szeretne is részt venni aktívan a gazdaságban. A legtöbben 60-65 évesen sem érzik úgy, hogy szeretnének kiszállni a mezőgazdaságból. Ezt a kérdőívekben adott válaszok és a gazdálkodókkal készített interjúk is

alátámasztják, hiszen a 80 feletti gazdálkodók is szeretnék folytatni a gazdaságot. Sőt a kérdőívet kitöltő elődök közül mindössze 3 fő nyilatkozott úgy, hogy szívesen visszavonulna. A szakértők szerint ebben az esetben nem is kell ezt erőltetni, mivel, ha már ténylegesen szeretne háttérbe vonulni az előd, akkor úgyis örülni fog, hogy átadhatja gazdaságát. A gond csak akkor van, ha hirtelen történik valamilyen váratlan esemény.

A szakirodalom alapján azt mondhatjuk, hogy a generációváltás megfelelő előkészítése a legtöbb gazdaság esetén hiányos. Kíváncsi voltam, hogy a szakértők szerint hogyan lehetne ezen enyhíteni.

Tapasztalatuk szerint a társas vállalkozásoknál látni olyan módszereket, amelyek sikeresen működnek az utódlás során. Ilyen például a családi alkotmány, ahol családi kézben van a vállalat, de egy külső menedzsmenttel működik a cég. A családi gazdaságoknál azonban ez nem jöhet szóba az üzemméret miatt. Úgy gondolják, hogy a segédletek sokat segíthetnének, amelyek összefoglalnák, hogy a különböző területeken (pl. földügyek, támogatások) milyen lépések szükségesek és lehetségesek a témában és kihez fordulhatnak ezzel kapcsolatban a gazdák. Pozitív fejleményként emelte ki az AGRYA, hogy az agráröröklés jogi szabályozása enyhülni fog ettől az évtől, ami tovább segítheti a generációváltást. Ezt korábban a szakirodalmi elemzésben részletesen ki is fejtettem.

Mint ahogyan az a szakirodalomban is többször előkerült, és primer kutatásaim is igazolták, az elődök szerepe az utódlást követően is igen jelentős marad. Az érdekelt, hogy a szakértők szerint ez mennyire lehet valós jelenség, illetve az elődök túlzott szerepvállalása az utódlást követően hátráltathatja-e az utódokat a fejlődésben.

Szakértőim szerint sokszor országosan felmerülő probléma a gazdaságokban, hogy az átvevők tette készen várják a generációváltást, míg az átadók nehezen engedik el a vezetést. Nagyon sok esetben túlzottan ragaszkodnak az elődök a gazdasághoz. Úgy gondolják, hogy egyrészt érthető, hogy az előd élete munkáját szeretné egyben tartani és jól működően látni. Sok esetben azonban nélkülözhetetlennek érzi magát az előd. Amennyiben emiatt húzódik el a gazdaság átadása és az utód kiesik az ambíciózus, aktív, tenni akaró korából, akkor ez veszélybe sodorhatja a gazdaságot. Ezért úgy vélik, hogy az elődöknek tudniuk kell a háttérbe vonulni és átadni a vezetést. Magyarországon azonban teljesen elterjedt a „life long intensity” vagyis, hogy a gazdálkodók életük végéig aktívan szeretnék tevékenykedni saját gazdaságukban. Ezzel alapvetően nincs is gond a szakértők szerint sem, ha sikerül egy egészséges egyensúlyt kialakítani. Azonban, ha az előd túlságosan ragaszkodik és nem engedi döntési pozíciókba az utódait, az csalódottságot szülhet. Ennek köszönhetően az utód másfelé keresheti az útját, akár

alkalmazottként (melyre a kérdőívet kitöltők között volt több példa is). Erre megoldás lehet, ha egy kisebb területet hagynak az előd számára (pl. senior tanácsadó), hogy érezze, még mindig fontos szerepet tölt be a gazdaság életében és utódai számítanak a tapasztalataira, értékes gondolataira. Ez azonban a szakértők szerint nehéz, mivel maguk az érintettek sem nagyon szeretnek erről beszélni, inkább egy szemérmes hallgatás jellemzi a magyar gazdákat és a családi gazdaságokat a mai napig a generációváltás kérdésében.

A szakértők véleménye alapján nagyon ritka és szerencsés helyzet, ha ez a két oldal megtalálja a harmóniát. Ezt az összhangot nagyon nehéz kialakítani, az AGRYA többször is tett erre kísérletet apa-fiú tréningeken keresztül. Azonban azt tapasztalták, hogy nehéz őket megszólítani és a korábban említett helyzetet megfordítani. Úgy vélik ez azért lehet, mert aki felismerte ezt a problémát, az lépett ennek az irányába, azonban aki nem beszél róla otthon sem, az tréningre sem fog elmenni. Ott próbálnak enyhíteni ezen a problémán a szakértők, hogy nincs már olyan rendezvény vagy konferencia, ahol ne kerülne elő ez a téma. Így talán mindenki belátja egy idő után, hogy a generációváltás kérdését egyszerűen nem lehet megkerülni, mindenképpen beszélni kell róla. Ehhez hasznos lehet, ha hallanak jó és rossz tapasztalatokat is. Mindezek alapján megállapítható, hogy az elődök túlzott ragaszkodása tényleges jelenség a gazdaságokban. Azonban a gazdálkodói interjúalanyaim válaszáinak többsége alapján ez nem feltétlenül jelent gondot, ha az előd meg tudja tartani a mértéket a döntésekbe való beleszólás terén. Azonban, ha ezt túlzásba viszi, valóban hátráltathatja az utódokat terveik megvalósításában. Ami legrosszabb esetben oda vezethet, hogy az utódnak elmegy a kedve a családi gazdaságtól és ott hagyja azt. Ezzel megpecsételve a gazdaság sorsát. Tehát mindezek alapján azon hipotézisem alátámasztásra került, miszerint az elődök szerepe jelentős marad. Azonban azt a hipotézisemet csak részben tudtam alátámasztani, miszerint a túlzott ragaszkodás hátráltathatja az utódokat a fejlődésben.

Kíváncsi voltam, hogy a szakértők szerint, mennyire és milyen módszerekkel lehetne az elődöket motiválni arra, hogy kevésbé avatkozzanak bele a működésbe és szabadabb kezet engedjenek az utódok számára a döntésekben.

A szakértők szerint mindenképpen annak a felismertetésével kell kezdeni a folyamatot, hogy az elődöknek előbb vagy utóbb át kell adniuk a vezetést az utódok számára. Ha ezt nem így teszik, akkor abból később lesz gond. A szakértők egységesen úgy gondolják, hogy jó megoldás lehet, ha egy pár évet előbb közösen dolgoznak együtt a generációk és ha eljött az ideje, fontos, hogy tudjanak kiszállni és háttérbe vonulni az elődök. Az sem gazdaságátadás, ha papíron átadja ugyan az előd a gazdaságot, de valójában mégis az övé marad az irányítás, mivel úgy

gondolja, hogy csak ő tud mindent. Ez teljesen motiválatlanná teheti az átvevőt. Ennek a felismerése és a felismertetése elengedhetetlen a családi gazdaságokban. Erről lehet ugyan kiadványokat készíteni, de a szakértők úgy vélik, leginkább a példamutatás segítene. Ha sok rossz példát látnak, ahol eladásra kerül a gazdaság, az felnyithatja az elődök szemét és tanulhatnak belőle. A jó példák bemutatásával pedig segíthetünk a gazdaságokon, hogyan is lehet ezt a folyamatot sikeresen véghezvinni családon belül.

Érdekelt az is, hogy szemben a gazdálkodókkal a szakértőknek mi a véleménye a korai nyugdíjazás népszerűtlenségéről és reális lehetne-e egy fix kiegészítés, amelyet ténylegesen nyugdíjként vehetnének fel az elődök, az utódok javaslatai alapján.

A szakértők véleménye alapján a korai nyugdíjazást megcélzó jogcím egyáltalán nem működött. Országos szinten mindössze 120 nyertes volt. Ez leginkább azzal indokolható szerintük, hogy nem volt kellően átgondolva maga a folyamat. Legalább 55 évesnek kellett lennie az elődnek a pályázáshoz, de nem voltak rendezve a biztosítási jogviszonyok. TB ügyben teljesen le kellett mondania a gazdaságáról az elődnek, de ezután a jogcím nem rendezte a maradék pár évet a nyugdíjig. Tehát visszavonult ugyan az előd, de nem számított nyugdíjasnak, mivel nem volt meg a szükséges évek száma a nyugdíjhoz. Ez egy jelentős visszatartó erő volt országos szinten a szakértők szerint, melyet a gazdálkodókkal készített interjúk közül páran meg is említettek. Most az új KAP tervezetben ismét lesz egy ilyen irányú gondolkodás az AGRYA szerint. Együttműködési intézkedés címe alatt az átadót és az átvevőt is ösztönző jogcímet szeretnének kialakítani 2023-tól. A Kutató Intézet véleménye alapján, ha a megszokott éves bevételeik 70%-át megkapnák az elődök, az tisztességes nyugdíjnak számítana, de természetesen olyan sosincs, hogy elég. A magyarországi átlag keresetek 350 ezer forint körül alakulnak és ehhez képest az a kérdés, hogy az előd mit tart reális nyugdíjnak. A Kutató Intézet szerint körülbelül 60-70 hektáros földterület és 100 hektár bérelt földterület elég bevétel lehetne, ami már biztosíthatná az elődök nettó 300 ezer forintos nyugdíját.

Ezt követően kíváncsi voltam arra, hogy a szakértők mit látnak a gazdaságátadás legnagyobb akadályának.

A szakértők szerint a probléma két fő csoportra osztható. Az egyik oldala egy jogi adminisztratív oldal, amely magában foglalja a földek átpapírozását, tulajdonjogok-bérletek kérdését, a gépeknek, az ehhez kapcsolódó áfa illetékeknek, a szerződéseknek, a támogatásoknak kezelését. Itt a fő probléma, hogy a gazdaságokban ez mind különböző elemekből áll és nehézséget okoz, hogy minden egyes területet külön kell vizsgálni. Minél inkább egységként kellene kezelni a gazdaságokat. Erre lehet olyan jogi szabályozókat

bevezetni, amelyek ezt a folyamatot megkönnyítik. Az új rendszer már próbálja az egyéni gazdaságokat is minél inkább így kezelni, hiszen náluk is fontos a generációváltás és jelentős a családi munkaerő felhasználása is, mint ahogyan az KOVÁCS ET AL. (2019) kutatása alapján is látszik. A másik oldala pedig a szakértők szerint a személyes problémák kérdése. A két fő akadálya a generációváltásnak ezen az oldalon: az átadó és az átvevő. Ez a megállapítás az országos Agrárkonferencián is elhangzott 2020-ban. Ez alatt azt értjük, hogy az átadó és az átvevő mennyire felkészült a generációváltásra, mennyire tudatosan élik meg a gazdaságátadást. Az AGRYA szerint ez sem egyszerűbb. Az átadók részéről fontos, hogy mennyire készülnek fel erre és mennyire ismerik fel ennek a jelentőségét. Az átvevők részéről pedig a türelem, a maximális tolerancia és a nyitottság a legszükségesebb. Tehát szakértői oldalról megközelítve nem feltétlenül csak a potenciális utód hiánya lehet a gond a generációváltásban, hiszen ahogyan azt az interjúk során is többen említették, ez egy nagyon komplex problémakör. Ezáltal arra vonatkozó hipotézisemet, miszerint a generációváltás legnagyobb akadálya az utód hiánya, csak részben tudtam bizonyítani.

Alapvetően azt feltételeztem, hogy minél nagyobb és minél több generációs gazdaságról van szó, annál nagyobb a nyomás az utódon a gazdaság folytatására. Mint ahogyan az a kérdőívekre adott válaszokból és a gazdálkodói interjúkból is kiderült, ez nem feltétlenül van így. Érdekelt, hogy a szakértők milyen visszacsatolásokat kaptak az utódoktól ezzel kapcsolatban.

Véleményük szerint méret alapján is lehet differenciálni a gazdaságátadás kérdését. Úgy vélik, nagyobb gazdaságnál biztosan nagyobb az esély arra, hogy az átvevő lehetőséget és reális életpályát lát a gazdaságban. Leginkább az olyan gazdaságokra jellemző, hogy az utód úgy gondolja, érdemes foglalkozni ezzel, amelyek több családot is el tudnak tartani. A kisebb gazdaságok esetében az a veszély áll fenn, hogy ha nem tudják eltartani a következő generációt sem, ebben az esetben valószínűleg más pályát választanak az utódok. Bár az ellenkezőjére is van példa, amikor egy nagyobb gazdaság vezetője külföldön taníttatja a gyermekét és végül az utód más pályát választ. A szakértők szerint a kulcsszó itt is a rákészülés és a probléma felismerése.

Ezt követően kifejezetten arra voltam kíváncsi, hogy hogyan alakult a mezőgazdasági képzések népszerűsége az elmúlt 5 évben Karcagon. Továbbá érdekelt, hogy felsőoktatási intézménybe hányan jelentkeznek a Technikumból és milyen lehetőségeik vannak a fiatal gazdálkodóknak a szakirányú végzettségükkel.

A Szentannai Sámuel Református Gimnázium, Technikum és Kollégium igazgatóhelyettese szerint egyre kevesebb diák jelentkezett az elmúlt 5 évben mezőgazdasági szakra. Azok sem adják sokan mezőgazdasági pályára utódjaikat, akik mezőgazdasággal foglalkoznak. A megyében Kenderesen és Törökszentmiklóson indítanak még hasonló szakot, azonban azok sem túl népszerűek az igazgatóhelyettes szerint. Az a jellemző, hogy a nagygazdálkodók szívesebben adják gyermekeiket a gimnáziumokba és onnan csak remélik, hogy nagyobb eséllyel juthatnak be az egyetemekre. De azzal is indokolható igazgatóhelyettes úr szerint a csökkenő tendencia, hogy egyre kevesebben élnek meg a mezőgazdaságból. Szerinte nincs már akkora eltartóképessége a mezőgazdaságnak a gépesítésnek köszönhetően, mint mondjuk 20 éve. Ezért meg kellett szüntetni ezeket a szakokat a létszámhiány miatt. Egyedül a mezőgazdasági gépész szak működik jelenleg is az iskolában. Ezen a szakon minden évben sikerül osztályt indítani, és körülbelül 20-25 főt beiskolázni. Itt ágazati képzés folyik 9-12. osztályig utána pedig technikus képzésre jelentkezhetnek tovább a hallgatók. A diákok körülbelül 90%-a tanul tovább technikusként, tehát nem jellemző a lemorzsolódás. Általánosságban elmondható, hogy azok a tanulók, akik gépész szakra jelentkeznek, komolyan is veszik a tanulást és hivatásuknak tekintik a gazdálkodást. A legtöbb diák családi gazdaságból érkezik Karcagról (körülbelül a fele) és a település vonzáskörzetéből (Kisújszállás, Kunmadaras, Berekfürdő, Püspökladány, Nagyiván, Kenderes). Ez annak köszönhető, hogy Kenderesen csak szakiskolai képzés van, de technikus nincs. Évente maximum 1-2 fő jelentkezik innen az agrár felsőoktatásba, pont abból kifolyólag, hogy őket már várja otthon a gazdaság és nem tehetik meg, hogy napi szinten ne legyenek benne a működésében. Azonban az igazgatóhelyettes véleménye alapján a tanulók több mint a 70%-ának meg lenne a képessége a továbbtanulásra. Ezért is tartom fontosnak a levelezős szakok népszerűsítését a fiatalabb generáció számára az egyetemeken. Az igazgatóhelyettes szerint a szakirányú képzést követően 100%-osnak mondható az elhelyezkedési arány, mivel sokan saját gazdasággal rendelkeznek már a jelentkezésük pillanatában is. De a tanulókat már tanulmányaik befejezését megelőzően is keresik különféle munkalehetőségekkel a helyi és környékbeli mezőgazdasági cégek. Ezzel a végzettséggel szerinte nagyon jó elhelyezkedési lehetőségeik vannak a hallgatóknak.

Ezt követően azt vizsgáltam, hogy a szakértők szerint mi lehet annak az oka, hogy hiába van jelen sok családi gazdaságban a szakirányú és felsőfokú végzettségű utód, ennek ellenére mégis gondot okoz a gazdaság átadása a megfelelő utód számára.

Ahogy az az Oktatási hivatal adataiból is kiderült az AGYRA szerint a felsőoktatásban országosan valóban csökkenő tendencia mutatható ki az agrártudományi szakok jelentkezési

adatait illetően, vagyis nem túl népszerűek a mezőgazdasági képzések. Viszont szerintük nem biztos, hogy ez bajt jelent, mivel általában, akik célirányosan ott tanulnak, vagy át akarják venni a családi gazdaságukat, vagy el akarják kezdeni külön a gazdálkodást. A lényeg, hogy aki agrárképzésre jelentkezik, az általában az agrár szektorban is marad. Ezt a technikum igazgatóhelyettese is megerősítette települési szinten. Úgy vélik, hogy az iskolák kötelessége megfogni a diákokat és a képzésekkel is ösztönözni őket arra, hogy mezőgazdasági pályán maradjanak. Sok embert látnak, akik gazdaságból jönnek és elkezdik az egyetemet, de abba is hagyják, vagy nem mennek tovább mesterképzésre. Az az átlag tendencia országos viszonylatban, hogy levelezős szakot általában megcsinálja fiatalon a gazdálkodó, majd visszamegy dolgozni és később visszatér célirányosan, mert szüksége van az adott iskolai végzettségre. Ez a távoktatásban jobban kivitelezhető, így úgy vélik a szakértők, hogy az egyetemeknek érdemes lenne alkalmazkodni a gazdálkodókhoz. Ez nagyban segítené vonzóbbá tenni az agrár képzést a fiatal gazdálkodók számára.

A Kutató Intézet két évtizedes tapasztalata alapján úgy véli, hogy a településen sokszor személyes oka is lehet a potenciális utód hiányának a családon belül. Több olyan esetet is láttak már Karcagon, ahol a családokban nem találják meg a hangot egymás között a generációk. Általában a legnagyobb konfliktus az szokott lenni, hogy azt kell csinálni, amit az előd mond, ezzel szemben a fiatal pedig szabad kezet akar a döntésekben. Ehhez sokszor a kevés fizetés is párosul, amely szintén motiválatlanná teszi a fiatal gazdálkodót. A másik oka az lehet a Kutató Intézet tapasztalatai alapján, hogy az utód szakirányú végzettséget szerez, de nem szereti és teljesen más irányba szeretne elhelyezkedni, így végül nincs, aki átvegye a gazdaságot. Ez a pályakezdőknél egyáltalán nem meglepő a szakértők szerint, hiszen keresik a legjobb megélhetési lehetőséget. Ami nehéznek tűnik, attól sokan elhúzódnak, főleg, akik ebben nőttek, hiszen pontosan tudják, hogy mivel jár az adott munkakör betöltése. Ezért is van Karcagon egy olyan gazdálkodói réteg, ahol ugyan a családi gazdaságok rendelkeznek potenciális utód jelölttel (akár még az utód szakirányú végzettséggel is rendelkezik), azonban végül mégis teljesen más területen helyezkedik el az utód. Velük mindenképpen szerettem volna interjút készíteni, de annak ellenére, hogy mindegyiket személyesen kerestem fel, egyik gazdaság sem szeretett volna nyilatkozni erről.

Ehhez kapcsolódóan kíváncsi voltam, hogy az AGYRA hogyan segít abban, hogy a fiatalok számára vonzóbb hivatássá váljon a mezőgazdasági tevékenység.

Az AGRYA projektszemlélettel próbál olyan programokat vinni, amelyek az ágazat népszerűsítését szolgálják, másrészt pedig a mezőgazdaságban már bent lévőknek megerősítést

adnak. Olyan fiatal kollegákkal tudnak találkozni a gazdálkodók, akik hasonló problémákkal küzdenek. Néhány ilyen projektet érdemes kiemelni például a „Vidékkaland”, amely az egyetemistákat célozza meg vagy a „Vesd bele magad”, amely a legkisebbeket (6-10 éveseket) próbálja megszólítani. A legújabb projektjük az „AGRYA Under 20”, amely a 18-20 éveseknek szól. Egyfajta mentor jellegű programot próbálnak adni a mezőgazdasági szakon tanulóknak, hogy lássák, kik azok, akik az ágazatban maradnak és az induláshoz egy szakmai-baráti segítséget kaphatnak. A program 2020-ban indult volna régiós rendezvényekkel egybekötve, azonban a COVID-19 járvány miatt sajnos ennek az indulását el kellett halasztani. Remélik, hogy 2021-ben sikerül ezt a programot elindítani. A gazdaságátadáshoz kapcsolódva is voltak különböző rendezvények. Egyik ilyen például a „Fiatal gazda minimum”, amely lényegében arról szólt, hogy mik azok az intézkedési területek, melyeknél szükség van előrelépésre ahhoz, hogy gördülékenyebb legyen a gazdaságátadás.

Ide kapcsolódva azt is megvizsgáltam, hogy melyek azok a hazai és nemzetközi programok az AGYRA szervezésén belül, amelyek kifejezetten a generációváltással foglalkoznak.

Dr. Weisz Miklós szerint a nemzetközi projektek is „tartaléklángon” vannak a járványhelyzet miatt. Létezik egy közép-európai együttműködés (CERIC), amely alapvetően a közép-európai fiatal gazda szervezetek formális projekt szintű együttműködését jelenti. Ebben szlovén, szlovák, cseh, lengyel és erdélyi fiatal gazda szervezetek együttműködéséről van szó, ahol hasonló problémákat lehet találni. Erre próbálnak meg jó gyakorlatokat bemutató szemináriumokat, programokat tartani. Különböző témákban tartanak előadásokat (pl. növényvédelem, zöldítés).

Ezt követően arra voltam kíváncsi, hogy a szakértők szerint mennyire jellemző a testvérek közötti rivalizálás az utódlás során.

A szakértők szerint az öröklésnél a családi viszonyok nagyon fontosak. Az alapvető preferencia az, hogy egy kézben kell maradnia a gazdaságnak. Ezt próbálja meg ösztönözni a szakirodalomban korábban kifejtett hollandiai transzfercsomag is. Úgy vélem, ez egy nagyon jó kezdeményezés. Azonban a gyakorlatban ezt vagy meg tudják beszélni családon belül, hogy így menjen tovább a gazdaság és ehhez igazodik mindenki, vagy sem. A szakértők szerint kényszeríteni nem, csak ösztönözni lehet a családi gazdaságokat arra, hogy ne osztódjon tovább a gazdaság. Egy nagyobb pénzügyi csomag itt is motiváló lehet arra, hogy ki tudja fizetni az örökösársait az utód. De abszolút megoldható az is, hogy több kézben legyen a gazdaság a testvérek közötti munkamegosztásban. Ebben az esetben a tulajdonhoz nem feltétlenül kell nyúlni, csak a működési formát kell átalakítani.

Ehhez kapcsolódóan megvizsgáltam, hogy a szakértők szerint hogyan kezelhető az a szituáció, amikor az egyik utód folytatni szeretné a gazdaságot a másik viszont nem, de a vagyona igényt tart.

A szakértők szerint ebben az esetben a legfontosabb azt elkerülni, hogy ez a helyzet a gazdaság megszűnését okozza. Ilyenkor szintén egy pénzügyi csomagra van szüksége a fiatalnak (pl. egy hosszú lejáratú kölcsön), amelyből ki tudja fizetni a többi örökös és ő pedig tovább tudja vinni a gazdaságot. Amennyiben felmerül ilyen probléma, mindenképpen a támogatási rendszernek kellene erre választ adni a szakértők szerint. Tudomásuk szerint ilyen pénzügyi csomag még konkrétan nincs, de nagyon hasznos lenne az agráröröklésnél.

Ezt követően kifejezetten arra kerestem a választ, hogy a szakértők szerint Karcagon hogyan alakul a családi gazdaságok sorsa.

A Kutató Intézet több évtizedes tapasztalata alapján úgy véli, hogy a családi gazdaságok egyre inkább erősödnek a településen. Az egyértelműen látszik, hogy ez egy járható út a gazdák számára. Ezáltal elég nagy hagyománya is van Karcagon a családi gazdaságoknak. Azonban bizonyos mérethatár fölött a szakértők szerint már nem tudják megoldani a gazdaság családon belüli menedzselését. Ezért a túl nagy méret is veszélyeztetheti a családi gazdaságok jövőjét.

Ahogy az a szakirodalomban HANTOS (2010) is kiemelte, a sikeres generációváltás nagymértékben hozzájárul a település népességmegtartó erejének növeléséhez. Ezt az állítást a kérdőív eredményei és több interjúalanyom is megerősítette a családi gazdaságok közül. Ezért fontosnak tartottam szakértői szemmel is megközelíteni a témát.

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 elvándorolni onnan. Azonban országos szinten itt is látnak negatív példákat a szakértők. Egy ilyen példa lehet, hogy egy idősebb gazda, akinek lányai vannak, több száz hektáron gazdálkodott szép termésátlaggal. A gazdaságban a lányai nem, csak az unokák segítettek be, azonban nézeteltérések voltak családon belül. A konfliktus megoldása érdekében a gazda inkább eladta a gazdaságát, a gyerekek pedig a városba költöztek növelve ezzel az elvándorlást. Véleményem szerint ezért is fontos a jó neveltetés, hogy a testvérek közötti rivalizálást kezelni tudják családon belül. Így megállapíthatjuk, hogy amennyiben a gazdaság működése és a generációváltás zökkenőmentes a kisebb üzemeknél, akkor nagymértékben csökkenhet az elvándorlás, mely alátámasztja az utolsó hipotézisemet.

A kutatásom eredményeinek összefoglalását a 4. táblázat tartalmazza:

4.táblázat: Kutatási eredményeim bemutatása

A dolgozat fő célkitűzései	Kutatási módszerek	Eredmények
Feltárni a gazdaságátadás során felmerülő problémákat.	<p>Szekunder kutatás (hazai és nemzetközi adatbázisok feldolgozása)</p> <p>Primer kutatás (gazdálkodói kérdőív, szakmai interjúk a gazdálkodókkal, szakértői interjúk)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generációváltás megtervezettségének hiánya • Megfelelő kommunikáció hiánya az előd és az utód között • Nem megfelelő neveltetésből származó problémák • Alkalmatlan utód hiánya • Utód hiánya • Elődök túlzott ragaszkodása az átadást követően is • Utódok részvétele a döntéshozatalban • Csak egy kézben összpontosul minden vezetés • Utódok motiválatlanná válhatnak • Az utódon lévő nyomás • Külső szakértői segítség megtagadása • Adminisztratív terhek
Összefoglalni a sikeres lebonyolításhoz szükséges feltételeket.	Primer és szekunder eredmények összevetése	<ul style="list-style-type: none"> • Tudatosság • Felkészülés elkezdése időben a generációváltásra az előd és az utód részéről egyaránt • Megfelelő kommunikáció • Gazdálkodásra nevelés • Gazdaság működésébe való bevonása • Döntéshozatalba való részvétel • Elődök háttérbe vonulása • Utódok türelme és kitartása • Külső szakértő segítsége

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás alapján (2021)

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatásom célja az volt, hogy komplex módon vizsgáljam meg a generációváltás folyamatát a karcagi családi gazdaságokban, 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 kutatási kérdéseket és hipotéziseket fogalmaztam meg.

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, a szakirodalmi feltárás alapján általam 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 betanítása és a gazdaság átadására való felkészülés is. A kérdőívek eredményei alapján megállapítható, hogy a betanításhoz legalább ugyanannyi idő szükséges, mint az átadáshoz. Az elődök többsége szerint 5-10 évbe, 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 viszont 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 az átadás, nagyon sokszor kényszerhelyzetek alakulnak ki. Negatív példából rengeteget látnak. Országosan jellemző a gazdaságokban, hogy egyedül az előd kezében összpontosul minden irányítás. Azonban ha az előd váratlanul kiesik, a gazdaság működése veszélybe kerül. Ezért is elengedhetetlen, hogy időben be legyen vonva a fiatalabb generáció a teljes gazdaság működésébe, ne csak az egyes részterületekbe. Az ilyen vészhelyzetek miatt is fontos, hogy az utódok rálátást kapjanak a teljes gazdaságra.

Az interjúalanyaim az együttműködést családon belül minden esetben gördülékenynek ítélték. Ebből kifolyólag úgy gondolják, hogy 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 gazdaság átadása egy hosszú távú folyamat, melynek megtervezettsége 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 hipotézisemet, miszerint a generációváltás mikéntje jelentős hatással van a gazdaság jövőjére, igazoltam.**

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 kisgyermekkorban el kell kezdeni, fokozatosan be kell vezetni az utódokat a gazdaság komplex működésébe. Az utódok véleményére alapozva úgy vélem, 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 szerezhethetnének gyakorlati tapasztalatokat, akár saját kárukon is az utódok, amihez az elődöknek szabadabb kezet kellene adnia a döntéshozatalban és a munkafolyamatok elvégzésében. A középiskola vagy az egyetem után

pár évvel pedig hasznos lenne bevonni az utódokat a vezetésbe, majd lassanként teljesen átadni a gazdaságot, korábbra időzítve 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 lényegretörő segédletek sokat segíthetnének. Ezekben minden választ megtalálnának a generációváltás során felmerülő kérdéseikre. 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. Ezeken 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 megfogalmazásra kerülnek a generációváltás lépései, akár évekre lebontva. Ezt egyfajta útmutatóként célravezető volna eljuttatni a gazdálkodók számára. Hasznos lenne egy olyan mentorhálózat 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. Javaslataimat felvettem a szakértőknek a következtetéseim levonását követően és mindannyian úgy gondolták, hogy helytállóak és kivitelezhetőek lennének az általam megfogalmazottak.

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, gazdaságuk jövője szempontjából realisabb kimenetnek látják a stagnálást vagy a gazdaság felszámolását. 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 két fő akadálya 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, hiszen ahogyan azt az interjúk során is többen említették, ez egy nagyon komplex problémakör. Ezáltal **H2 hipotézisemet részben tudtam csak alátámasztani.**

Második kutatási kérdéshez tartozó javaslataim:

Mivel a gyakorlatban az tapasztalható, hogy a szakirányú és a 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 (magánjellegű) költségeik fedezésére használhatnának fel fizetésként.

A harmadik kutatási kérdésben 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 gazdaságban 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 a gazdálkodók, 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

gazdaság átvételére. A 3-4. generáció inkább természetesnek gondolja, hogy továbbviszi a családi gazdaságukat. A gazdálkodókkal és a szakértőkkel készített interjúk sem erősítették meg ezeket a feltételezéseket. Ebből kifolyólag **H3a hipotézisemet cáfolom**, mivel nincs összefüggés a gazdaság mérete és a nyomás nagysága között a megkérdezett utódokon. **H3b hipotézisemet pedig csak részben sikerült bizonyítanom**, 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 véleményem szerint 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 50 év feletti kora ellenére 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 munkát. A Kutató Intézet szerint a legtöbben 60-65 évesen sem érzik úgy, hogy ők már 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 igazoltam**.

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

az elődök túlzott ragaszkodása miatt. Az utódok 32,2%-a úgy véli, elődje nem bíz benne eléggé ahhoz, hogy teljesen átadja a gazdaságot. 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, amit azonban nem mindig hallgattak meg. Az utódok úgy gondolják, hogy az átadást követően is csak bebeszélésük lesz, saját döntésük nem biztos. Ez jelenleg még nem okoz gondot, de szeretnének 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 egy-két kivétellel inkább segítségnek vélik ezt, mintsem hátráltatásnak.

Szakértőim szerint sokszor országosan felmerülő probléma a gazdaságokban, hogy az átvevők tette készen várják a generációváltást, míg az átadók nehezen engedik el a hatalmat. Nagyon sok esetben túlzottan ragaszkodnak a gazdasághoz. Mindezek alapján megállapítható, hogy az elődök túlzott ragaszkodása tényleges jelenség a gazdaságokban. Azonban az interjúalanyaim válaszainak többsége alapján ez nem feltétlenül jelent gondot, ha az előd meg tudja tartani a mértéket, amikor bebeszél a döntésekbe. Azonban ha az előd túl gyakran szól bele a döntésekbe, az valóban hátráltathatja az utódokat terveik megvalósításában. Ez a legrosszabb esetben oda vezethet, hogy az utódoknak elmegegy a kedvük a családi gazdaságtól és otthagyják azt, így megpecsételve a gazdaság sorsát. Tehát mindezek alapján **H4b hipotéziseimet részben sikerült bizonyítanom.**

Negyedik kutatási kérdéshez tartozó javaslataim:

Úgy gondolom, hogy mindenképpen annak a felismertetésével kell kezdeni, hogy az elődöknek előbb vagy utóbb át kell adnia a vezetést. Ehhez jó példák összegyűjtésére lenne szükség, amelyekből az elődök és az utódok is ihletet meríthetnének. A korábban már felvetett kiadványok és a példamutatás segíthetnek. Szakértői véleményekre alapozva pár évet előbb közösen kellene dolgozniuk a generációknak és ha eljött az ideje, fontos, hogy az elődök képesek legyenek a háttérbe vonulni. Viszont amíg ezt nem érzik esedékesnek, addig szükséges az utódok kitartása és türelme. Addig is hasznos lenne az utódok számára, ha kapnának egy

kiseb 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. Erre egy, az utódok által fizetett nyugdíjszerű összeg havonta vagy évente alkalmas lenne. 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. 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 más, a mezőgazdaságon kívüli munkalehetőségek elérhetőségétől függetlenül nem biztos, 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. Ehhez, véleményem szerint a korábban összegyűjtött javaslataim nagy segítséget nyújthatnak.

A kutatásom célkitűzéseit és vizsgálati eredményeit az 5. táblázat szemlélteti.

5.táblázat: Kutatási eredményeim összefoglalása

Kutatási kérdés	Hipotézis	Elemzés fajtája	Eredmény
K1: Milyen tényezők befolyásolják a családi gazdaságok jövőjét?	H1: A generációváltás megtervezettsége jelentős hatással van a gazdaság jövőjére.	Leíró statisztika Kétszemponos ANOVA ENTER módszer STEPWISE módszer Lineáris regresszió Keresztábra elemzés Mann-Whitney teszt Kruskal Wallis teszt	Igazoltam
K2: Mik a legnagyobb akadályai a sikeres generációváltásnak?	H2: A generációváltás egyik legnagyobb akadálya a megfelelő utód hiánya.	Leíró statisztika Mann-Whitney teszt	Részben tudtam igazolni
K3: Mennyire nagy a nyomás az utódokon az átvételre?	H3a: Minél nagyobb a gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.	Leíró statisztika Mann-Whitney teszt	Cáfoltam
	H3b: Minél több generációs a családi gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.	Leíró statisztika Mann-Whitney teszt	Részben tudtam igazolni
K4: Az utódlást követően hogyan alakul az elődök szerepe?	H4a: Az elődök szerepe az utódlást követően is jelentős marad.	Leíró statisztika Keresztábra elemzés	Igazoltam
	H4b: Az elődök túlzott szerepvállalása hátráltathatja az utódokat a fejlődésben.	Leíró statisztika Keresztábra elemzés Khi négyzet próba	Részben tudtam igazolni
K5: Hozzájárul a sikeres generációváltás a vidékfejlesztéshez?	H5: A sikeres generációváltás hozzájárul a település népességmegtartó erejének növeléséhez.	Leíró statisztika Mann-Whitney teszt	Igazoltam

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás alapján (2021)

Végül pedig a következtetések alapján összefoglaltam a kutatásom során levont legfőbb javalataimat, melyek megalapozhatják minden családi gazdaság számára a sikeres generációváltást (64. ábra).



64. ábra: A sikeres generációváltás alappillérei

Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján (2021)

6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ,- ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI ÉS GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGUK

6.1. Az értekezés új és újszerű eredményei

A primer kutatás eredményei alapján úgy gondolom, hogy sikerült egy olyan témát feldolgoznom, amely minden gazdaság életében esedékes előbb vagy utóbb. Azonban még családon belül is nagyon nehezen veszik rá magukat a gazdálkodók a kommunikációra, 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 érheti, mikor rádöbben, hogy gazdaságát nincs kinek továbbadnia. A téma kényességét jelzi, hogy több olyan gazdaságot is felkerestem, akiknél ilyen helyzet áll fenn, azonban egyik esetben sem nyilatkoztak erről.

Úgy gondolom, hogy az ilyen esetek rávilágítanak arra, hogy milyen fontos a generációváltásra való felkészülés. Az elődöknek tudatosítaniuk kell magukban, hogy gazdaságuk kizárólag akkor marad hosszú távon fenntartható, ha utódjukat is bevonják a gazdaság működésébe és vezetésébe. Amikor pedig eljön az idő, tudniuk kell visszavonulni. Azokban az esetekben, ahol az előd meg tudja 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, hogy hosszú távon családi kézben maradhat, hozzájárulva ezzel a település népességmegtartó erejének a növeléséhez is. Új és újszerű eredményeimet öt 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 a gyakorlatban is megvizsgáltam. 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. Összegyűjtöttem a jó példákat, amelyekből egy összefoglaló javaslatokat tartalmazó ábrát készítettem (64.ábra). Ez jó alapját képezheti egy programfüzet elkészítésének. Ez, amennyiben visszajut a gazdálkodóhoz fórumokon és agrárrendezvények keretében, úgy elősegítheti a sikeres generációváltást családon belül.
4. A kérdőív és az interjúk eredményeit összevettem és ütköztettem a szakirodalmi felvetésekkel, majd ahol eltérést fedeztem fel, ott részletesen elemeztem ezek lehetséges okait. A vizsgált mintámra vonatkozóan eltérést véltem felfedezni a szakirodalomhoz képest az alábbi három esetben:
 - A szakirodalomban felvetett testvérek közötti versengés, amely problémaként jelentkezhet 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.

6.2. Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága, további kutatási tervek

Úgy vélem, sikerült egy olyan kutatási témát feldolgoznom, 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 gazdálkodókhoz. 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.

ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatómunka címe „A családi gazdaságok jövője a generációváltás szempontjából Karcag példáján keresztül”.

A kutatás alapfeltevése, hogy a sikeres generációváltás a családi gazdaságok hosszú távú fenntarthatóságának egyik kulcseleme. A dolgozatom fő célkitűzése az volt, hogy feltárjam az utódlás során felmerülő nehézségeket, valamint összegezzem a sikeres lebonyolításhoz szükséges feltételeket. Azaz szerettem volna megfejteni a sikeres generációváltás titkát. A kutatásom célja a generációváltás folyamatának vizsgálata a karcagi családi gazdaságokban. Ennek érdekében elsőként szekunder kutatás során hazai és nemzetközi szakirodalmakat és adatbázisokat dolgoztam fel és elemeztem, melyek eredményeit a *Szakirodalmi áttekintésben* fejtettem ki részletesen.

Ez alapján az első fejezetben bemutattam a magyar mezőgazdaság helyzetét, szerepét és jelentőségét. A fejezeten belül ismertettem a hazai kis- és közepes vállalkozások jellemzőit a nemzetgazdasági ágak szerint, majd a mezőgazdaság és az élelmiszeripar helyét a nemzetgazdaságban. Kitértem a földhasználatra és a termőföld árak alakulására hazánkban, majd összegeztem a területi folyamatokat. Végül ismertettem a mezőgazdasági munkaerőfelhasználás sajátosságait. A szakirodalmi áttekintés második fejezetében a családi gazdaságokat mutattam be, azon belül összegeztem a családi gazdaságokra vonatkozó definíciókat, bemutattam a jellemzőiket. Meghatároztam a családi gazdaságok és a családi vállalkozások közötti különbségeket. Majd külön kitértem az innováció és a tudásmegosztás fontosságára a családi gazdaságokon belül. A harmadik alfejezetben bemutattam az utódlást, elsőként a generációváltás definícióit összegeztem, majd ismertettem a gazdaságátadás szakaszait. Kitértem a folyamatos és életciklus alapú modellekre, továbbá vázoltam a család szerepét generációváltásban. A negyedik alfejezetben a témához legszorosabban kapcsolódva a családi gazdaságok utódlása során felmerülő problémákat és lehetséges kezelésüket ismertettem. Továbbá a fejezeten belül bemutattam a generációváltást segítő képzéseket, a családi gazdaságokra vonatkozó kedvezményeket és a fiatal gazdálkodókat támogató szervezeteket.

Az *Anyag és módszertan* fejezeten belül ismertettem a kutatási módszereimet. A primer kutatásom során a kérdőívezés és a szakmai interjúk elkészítését választottam, melyeket a szakirodalomra alapoztam. Összesen 143 kérdőívet töltöttem ki olyan karcagi családi gazdaságokkal, akiknél aktuális téma a generációváltás. A kérdőívet 56 előd és 87 utód töltötte

ki, komplexebb rálátást adva mindkét oldalról az utódlás témakörére. Majd a kérdőív eredményeit elemezve több sikeres családi gazdasággal készítettem szakmai interjút. Kutatásom során számos olyan családi gazdaságot is felkerestem, ahol a gazdaságátadást nem sikerült végrehajtani, akár a potenciális utódjelölt ellenére sem, ám egyik gazdálkodó sem szeretett volna a témában nyilatkozni. A kérdőív és a gazdálkodói interjúk eredményeire alapozva szakértők véleményét kértem ki a témában, melyeket ütköztettem a gazdálkodói véleményekkel. A legtöbb esetben ezek a vélemények egyeztek, ám ahol eltérést véltem felfedezni azt részletesen kifejtettem. A szakértői interjúk során megyei és országos kitekintést is kaphattam a témában, melyet összevettem a településen megfigyelhető tendenciákkal a családi gazdaságokban.

A *Vizsgálati eredmények* részben a primer kutatásaim eredményét mutattam be, majd ezeket összevettem és ütköztettem a szakirodalmi felvetésekkel. A legtöbb esetben a szakirodalomban található felvetések egyezést mutattak az általam vizsgált gazdaságokban, azonban eltérést véltem felfedezni a testvérek közötti rivalizálás, az elődök miatti elnyomás és a nemek alapján történő választás esetében. Az általam megkérdezett gazdaságokban a szakirodalmi feltevésekkel ellentétben nem igazán jellemző a testvérek közötti rivalizálás, sokkal inkább kiegészítik és segítik egymást. A gazdálkodók úgy vélik, hogy ez leginkább a neveletésnek köszönhető. Már fiatal korban megtanítják a testvéreknek, hogy egymásra támaszkodhatnak és hogyan kezeljék az egymás közti konfliktusokat. A gazdaságokban megfigyelhető ugyan az elődök aktív részvétele, azonban a túlzott szerepvállalásuk miatti elnyomása az utódoknak a szakirodalommal szemben egyedül a kérdőívek esetében volt megfigyelhető. Az interjúalanyaim között szereplő utódok egyáltalán nem bánják, hogy elődeik részt vesznek a gazdaságban, hiszen rengeteget tanulhatnak tőlük. Ez a zavartalanság annak is köszönhető, hogy az elődök meg tudták tartani azt a mértéket a döntéshozatalban, amely még nem akadályozza az utódokat. Végül pedig az általam megkérdezett gazdaságokban teljesen vegyes megoszlásúak az utódok nemek alapján, több olyan gazdaság is van, ahol csak lány utódok vannak, és az elődök válaszai között többször szerepel, hogy bármelyik gyermekére vagy akár inkább a lányára bízna rá a gazdaság vezetését. Úgy vélem, hogy ez főleg azzal indokolható, hogy egyrészt a felmérés nem tekinthető reprezentatívnak, másrészt pedig, ahogy CSÁKKNÉ (2012) is felvetette, az apa-lánya együttműködésekben kevesebb a konfliktus.

Végül a *Következtetések és javaslatok* fejezetben pedig a gazdálkodók véleménye alapján összegeztem a generációváltás során felmerülő problémákat és a sikeres gazdaságátadáshoz szükséges tényezőket. Mindezek alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a

generációváltás egy igen hosszú távú folyamat, melynek sikerességét számos tényező befolyásolja, úgy mint a potenciális utódjelölt léte, szakmai felkészültsége, neveltetése, az előd hajlandósága az átadásra és az adminisztratív feladatok megfelelő kivitelezése. Az általam megkérdezett gazdálkodók saját döntés alapján szeretnék tovább vinni családi gazdaságukat elődeik nyomása nélkül. Ugyan nem mindegyikükben fogalmazódott meg a kezdetekben ez a gondolat, de a családi gazdaság sikeressége mégis visszaterelte az utódokat a mezőgazdasági pályára. Az általam megkérdezett gazdaságokban teljesen az utódokra van bízva, hogy mennyire szeretnék kivenni a részüket a munkából és mekkora területen szeretnék gazdálkodni. Az elődök részéről pedig teljesen pozitív az a hozzáállás is, hogy nem tartják utódaikat konkurenciának, sokkal inkább örülnek annak, ha megvan az örököse a gazdaságnak. Ezáltal válaszadóim többsége számára egyáltalán nem volt teher a gazdaságuk átvétele, hiszen egyértelmű volt számukra, hogy a családi gazdaságukban szeretnék dolgozni. Az elődök jelentős szerepet játszanak a generációváltást követően is a gazdaságok életében, de ez az utódokat egyáltalán nem zavarja. Nagyobb problémát sokkal inkább a generációk felfogása közti különbség okozza, amely azzal indokolható, hogy más élettapasztalattal és szemléletmóddal rendelkezik az előd és az utód. Ilyenkor az utódok legtöbbször nem tudják saját akaratukat érvényesíteni az elődökkel szemben.

A gazdaság jövőképét leginkább a gazdaságátadás gördülékenysége és a neveltetés befolyásolja. A generációváltás gördülékenysége közvetlenül befolyásolja a gazdaság fejlődését, míg a neveltetés közvetlen hatással van a gördülékenységre és közvetítő hatásként a gazdaság fenntarthatóságát eredményezi. Azokban a gazdaságokban, ahol gördülékeny a gazdaságátadás és fontosnak tartják a neveltetést is, sokkal pozitívabb a gazdaság jövőképe is. Az általam vizsgált gazdaságokban gördülékenynek ítélik meg az utódlást az esetek többségében. Azoknál a gazdaságoknál, amelyeknél gond volt a generációváltással, leginkább az előd túlzott ragaszkodásából, a nem megfelelő neveltetésből és az utód alkalmatlanságából származott a probléma. Összességében megállapítható, hogy amennyiben az utód biztos megélhetést lát a gazdálkodásban, ténylegesen helyben marad és bátrabban alapít családot, növelve ezáltal a település népességmegtartó erejét.

Mindezek alapján pedig *javaslatokat* fogalmaztam meg a családi gazdaságok sikeres utódlása érdekében. Röviden összefoglalva elmondható, hogy a sikeres generációváltásra tudatosan fel kell készülni. Ehhez az utód bevonását a gazdálkodásba és betanítását érdemes már gyermekkorban elkezdni, majd a fokozatosságot tartva (életkornak megfelelően) egyre inkább bevonni az utódot a gazdaság minden egyes területére, hogy annak működését

komplexen átláthassa. A gazdálkodók véleménye alapján óriási bizalmi tőke, hatalmas rutin és a munka iránti nagy alázat szükséges. Ha ezek az adott utódban megvannak, akkor ezt a család is látja és örömmel bízza rá a gazdaságot. Az utódok véleményére alapozva úgy gondolom, hogy érdemes a generációváltást hamarabbra tenni, az elődnek pedig tudnia kell háttérbe vonulni és szabadabb kezet adni az utódainak. Érdemes továbbá a nyereséget arányosan elosztani a családi gazdaság tagjai között. Azonban sok gazdaság esetében ez nem kivitelezhető, hiszen akkor a fejlesztéstől vonják el a forrásokat. Ezekben a gazdaságokban érdemes lenne az utódok számára egyfajta fizetést az elődök számára pedig egy nyugdíjszerű juttatást kialakítani motivációként, a gazdaság méretéhez és nyereségességéhez igazítva. A fiatalabb generáció véleménye alapján érdemes korszerűsíteni a gazdaságokat és újabb technológiákat is bevezetni.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Adizes I. (1992): Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő? Hvg Rt, Budapest
2. Agrya (2017): Gazdaságátadás, nemzedékváltás. Piackutatási jelentés. https://agrostratega.hu/letoltesek/AGRYA_AgroStratega_Gazdasagatadas_nemzedekvaltas_kutatasi_jelentes_2017.pdf. (letöltve: 2020.12.10)
3. Alvincz J. - Varga T. (2000): A családi gazdaságok helyzete és versenyképességük javításának lehetőségei, Agrárgazdasági Tanulmányok 15, AKII, Budapest
4. Babbie E. (2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó
5. Bachkaniwala, D. – Wright, M. – Ram, M. (2001): Succession in South- Asian businesses in the UK. International Small Business Journal. 9.15.
6. Bárczi J. (2000): Szaktanácsadás a mezőgazdaságban. szerk. Kozári J. Dinasztia Kiadó Budapest. pp. 264-272.
7. Bárczi J.- Kozári J. - Tóth K. (2003): Merre tart a magyar mezőgazdasági szaktanácsadás? A falu. XVIII. évf. 2. szám. 21-29 p.
8. Barnes L. B. - Hershon S. A. (1976): Transferring power in the family business. Harvard Business Review, Július/Augusztus, p. 105-114.
9. Benkő-Kiss Á. - Bodnár K. - Kis K. - Horváth J. (2010): Agrárvállalkozások innovációérékenysége a Dél-alföldi Régióban: Kutatási jelentés. Szegedi Tudományegyetem Mezőgazdasági Kar, Hódmezővásárhely, 44 p.
10. Berde Cs. (2003): Az emberi erőforrás gazdálkodás vezetési kérdései a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 88-111. p.
11. Birley S. (1986): Succession in the family firm: The inheritor's view. Journal of Small Business Management, 24(3), 36-43.
12. Birley S.- Ng, D. – Godfrey, A. (1999): The family and the business. Long Range Planning, 32, 598-608/.
13. Blanc M. – Perrier, C. – Cornet, P. (1992): Farm Takeover and Farm Entrance Within the European Community. CEE, ENSA Dijon.
14. Bogáth Á. (2016): utódlástervezés családi vállalkozásoknál. in Csiszárík-Kocsir Á.: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VI. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem, 21–28.
15. Bogáth Á. (2018): A hazai családi kis- és középvállalkozások controlling tevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az utódlás folyamatára. doktori értekezés (Soproni Egyetem).
16. Bogdány E. - Csizmadia T. (2017): A kis- és középvállalkozások vezetésének változása az utódlás aspektusából. In: Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.) (2017): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférák- ban. Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar, 38–57. o.
17. Bogdány E. – Szépfalvi A. – Balogh Á. (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. Vezetéstudomány / Budapest Management Review L. Évf. 2019. 2. Sz. Ám/ Issn 0133- 0179 Doi: 10.14267/Vesztud.2019.02.06

18. Böcskei E. – Fenyves V. – Zsidó K. – Bács, Z. (2015): Expected Risk Assessment- Annual Report versus Social Responsibility. Sustainability. 7 (8).
19. Bracci E. – Vagnoni E. (2011): Understanding Small Family Business – Succession in a Knowledge Management Perspective. The IUP Journal of Knowledge Management, 9(1),7-36.
20. Budapest Lab (2017): Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás. <https://budapestlab.hu/index.php/az-elso-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladivallalkozas/>. (letöltve:2020.09.20.)
21. Buzás Gy.-Nemessályi Zs.-Székely Cs. (2000): Mezőgazdasági üzemtan I., Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
22. Chrisman J. – Chua J. – Litz R. (2004): Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 335–354.
23. Chrisman J. J. – Chua J. H. – Kellermanns F. W. – Chang, E. P. C. (2007): Are family managers agents or steward? An exploratory study in privately held family firms. Journal of Business Research, 60, 1030–1038.
24. Churchill N. C. - Hatten K. J. (1987): Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. American Journal of Small Business, 11/3, p. 51-64.
25. Churchill N. C. – Lewis V. L. (1983): The five stages of small business growth. Harvard Business Review, 61/3, p. 30-50.
26. Coleman J. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, 94, Különszám, 95–120 o.
27. Corbetta, G. – Salvato, C. (2004): Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 355–362.
28. Csákné Filep J. (2012): Family businesses–focusing on succession. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/2/Csakne_Filep_Judit_den.pdf. (letöltve: 2021.01.08.)
29. Csákné Filep J. – Kása R.– Radácsi L. (2018): Családivállalat-kormányzás a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. Vezetéstudomány 49(9), 46-56. <https://doi.org/10.14267/veztud>. (letöltve: 2018.09.04.)
30. Csizmadia P. – Makó Cs. – Heidrich B.(2016): Managing succession and knowledge transfer in family businesses: lessons from a comparative research. Vezetéstudomány, 47(11), 59-69. <https://doi.org/10.14267/veztud>. (letöltve: 2016.11.07.)
31. Danco L. A. (1982): Beyond survival: A business owner’s guide for success, Cleveland, OH: University Press
32. Davis J. A. - Tagiuri, R. (1989): The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. Family Business Review, 2(1), p. 47-74.
33. Davis J. H. – Schoorman, F. D. – Donaldson, L. (1997): Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review, 22, 20–47.
34. Davis P. S. – Harveston, P. D. (2001): Th phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross generational study. Journal of Small Business Management. 39 (1).

35. Diwisch S. – Voithofer, P. – Weiss, C. (2009): Succession and firm growth: results from a non-parametric matching approach. *Small Business Economics*. 32 (1).
36. Dobos K. (2000): *Családi gazdaságok*. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
37. Downes S. (2010). New technology supporting informal learning. *Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence*, 2(1), 27-33. doi:10.4304/jetwi.2.1.27-33
38. Eddleston K.A. – Kellermans, F. W. – Floyd, S. W. – Crittenden, V. L. - Crittenden, W. F. (2013): Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 37, 1177-1202.
39. European Parliament (2015): Az Európai Parlament Állásfoglalására irányuló Indítvány az európai családi vállalkozásokról (2014/2210(INI)). https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_HU.html. (letöltve: 2020.05.22.)
40. Farkasné Fekete M.–Molnar J. (2006): *Közgazdaságtan I. Mikroökonomia*. Debreceni Egyetem Agrar- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrargazdasági és Vidékfejlesztési Kar. ISBN 978-963-9732-59-9
41. Fidy, J. – Makara, G. (2005): *Biostatisztika*, Informed 2002 Kft. <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/biostatisztika-1/ch08s03.html>. (letöltve: 2020.03.24.)
42. Friedman S. D. (1986): Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance. *Human Resource Management*, 25(2), p. 191–213.
43. Fróna D. (2018): Globális kihívások a mezőgazdaságban. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 3 (3) doi: 10.21791/iJEMS.2018.3.16. 195–205.
44. Fróna D. – Kőmíves P. M. (2019): A mezőgazdasági munkaerő sajátosságai. *Gazdálkodás*, Vol. 63, No. 5. pp. 361-380
45. Garcia-Alvarez E. – Lopez-Sintas J. (2006): Founder–Successor’s Transition: A Model of Coherent Value Transmission Paths. In: Poutziouris, P. – Z., Smyrniotis, K. X. – Klein, S. B. (szerk.): *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
46. Gasson R. - Errington A. (1999): *Családi farmgazdaság*. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
47. Gersick K. E. – Davis J. A. – Hampton M. M. – Lansberg I. (1997): *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
48. Gomez-Mejia L. R. – Larraza-Kintana M. – Makri M. (2003): The Determinants of Executive Compensation in Family-controlled Public Corporations. *Academy of Management Journal*, 46, 2, 226-237 o. doi: 10.2307/30040616
49. Greiner L. (1998): Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 5–6. sz., p. 65-87.
50. Haberman H. – Danes, S. M. [2007]: Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application, *Family Business Review*, vol. XX., no. 2., 163-184.

51. Handler W. C. (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2/3, p. 257-276.
52. Handler W. C. (1990): Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15/1, p. 37-51.
53. Handler W. C. (1994): Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*. 7, 133-157.
54. Hantos K. (2010): A hatékony generációváltás elősegítése a mezőgazdaságban – a fiatal gazdák támogatása. Doktori Értekezés. Budapest. Corvinus Egyetem
55. Harvey M. - Evans, R. E. (1995): Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems? *Family Business Review*, 8/1, p. 3-16.
56. Herman S. – Körösparti P. – Kőmíves P. M. (2018): A magyar agrár-felsőoktatás aktuális helyzete. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3 (4) 263–281.
57. Horváth J. (2002): A farmok öröklésének aktuális kérdései az Egyesült Államokban. *ACTA AGRARIA DEBRECENIENSIS / AGRÁRTUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK* pp. 55-58., 4 p.
58. Horváth J. (2016): Az agrárképzés története Hódmezővásárhelyen. In: Horváth József; Nagy Zsuzsanna (szerk.) 120 éves a hódmezővásárhelyi agrárképzés: 1896-2016. Hódmezővásárhely, pp. 58-82.
59. Horváth J. (2019): *Agrárgazdaságtan és Vállalatgazdaságtan, Hódmezővásárhely*, ISBN978-963-306-716-1
60. Horváth J. – Komarek L. (2020): A világ mezőgazdaságának fejlődési tendenciái. Akadémiai Kiadó. Budapest, pp. 15-37.
61. Internet 1 (2019): <http://www.insead.edu/executive-education/entrepreneurship-family-business/family-enterprisechallenge>. (letöltve:2019. 10. 26)
62. Huang T. (1999): Who shall follow? Factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan. *Long Range Planning*. 32 (6).
63. Janusz C. W. (2020): I/A Szekció: A Közös Agrárpolitika kilátásai a következő években. Koronavírus és magyar agrárium: sokkhatás után. Agrárszektor Konferencia 2020
- Jensen M. – Meckling, W. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
64. Juhász P. (1998): Leckéink a mezőgazdaság új rendje érdekében. Magyar Elektronikus Könyvtár. <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/kozgazd/agarar/>(letöltve: 2018.03.20.)
65. K-MOOC (2019): Kárpát Medencei Online Oktatási Centrum. <https://www.kmooc.uni-obuda.hu/>. (letöltve: 2019.04.12.)
66. Kansikas J. – Kuhmonen T. (2008): Family business succession: evolutionary economics approach. *Journal of Enterprising Culture*, 16(3), 279–298. <https://doi.org/10.1142/s0218495808000156>
67. Karmazin Gy. - Gál I. (2016): Hazai logisztikai családi vállalkozások generációváltásának gyakorlata és hatása a vállalatok versenyképességére Versenyképességi tényezők a 21. században. Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék Tudományos közleményei

68. Kása R. – Radácsi L. – Timár G. – Zsigmond Sz. (2018): Családi vállalkozások mentorálása. Working Paper Series 5-2018, BGE Budapest Lab
69. Kazmi A. (1999): What young entrepreneurs think and do: A study of second- generation business entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship*, 8(1), 67–77.
70. Keating N. C. - Little H. M. (1997): Choosing the suc- cessor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10(2), p. 157–171.
71. Kellermanns F. W. – Eddleston K. A. (2006): Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 6, 809–830 o. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x
72. Klimek J. (2016): Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Európai családi vállalkozások: az újbóli növekedés és a jobb munkahelyek forrásai. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52015IE0722&from=FR>. (letöltve: 2021.01.08.)
73. Komlósi É (2008).: Az agrárszektorban elhelyezkedni szándékozó fiatalok vizsgálata., *Gazdálkodás* 52. évfolyam 5. szám, pp. 85-93.
74. Konczosné Szombathelyi M. – Kézai P. (2018): Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas* 2018/3., 48-76. https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_3. (letöltve:2020.03.15.)
75. Konczosné Szombathelyi M. (2014): Családi vállalkozások generációváltásának kockázata. Győr: Széchenyi István Egyetem, <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/KSZM.pdf>. (letöltve: 2017.11.19)
76. Konczosné Szombathelyi M. – Reisinger A. – Ablonczyné Mihályka L. –Rámháp Sz. – Bite Pál – Polster Cs. (2018): Családi vállalatok: regionális beágyazódás és nemzetköziesedés. *Prosperitas* 2018/3., 77-96. https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_4. (letöltve: 2020.11.12.)
77. Koós B. (2016): A földből élők – a mezőgazdaság foglalkoztatási funkciója. in Kovács K. (szerk.): *Földből élők. Polarizáció a magyar vidéken*. Argumentum, Budapest, 66–92.
78. Koropp C. – Grichnik D. – Cygax A. F. (2013): Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41, 315-334.
79. Kovách I. – Megyesi B. (2018): A vidék harminc éve. A magyar vidék alakulása az erőforrások, a társadalmi tőke és fejlesztéspolitikai változásainak tükrében. *Erdélyi Társadalom*, 16
80. Kovács É. K. (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.
81. Kovács É. K. – Pető K. – Kovács S. (2019): A családi munkaerő-felhasználás vizsgálata a karcagi gazdálkodók körében. In: *Gazdálkodás*, 2019.2. 63.évf. p.129-139
82. Kovács É. K. (2020a): Az idősebb korosztály szerepe a családi gazdaságok generációváltásában, *Magyar Gerontológia* 12: 38 P.
83. Kovács É. K. (2020b): 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.

84. Kopasz M. (2005): Történeti-kulturális és társadalmi tényezők szerepe a vállalkozói potenciál területi különbségeinek alakulásában Magyarországon. (Ph.D. értekezés), Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
85. Kozári J. – Tóth K. (2009): Mezőgazdasági szaktanácsadás, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest. ISBN: 978-963-9736-98-6
86. Kőszegi E. (2019): A gazdasági fenntarthatóság fontossága a fiatal gazdák szemszögéből (egy primer kutatás eredményeinek ismertetése). Gradus Vol. 6. No. 2. 1-7 ISSN 2064-8014
87. Kőmíves P.M. – Pilishegyi P. – Novák N. – Nagy A. Sz. – Körösparti P. (2019): The role of higher education in the development of the agriculture, International Journal of Information and Education Technology, Vol. 9, No. 9, September 2019
88. Kürt Akadémia (2019): Family Business. <https://kurtakademia.hu/vallalatiprogramok/family-business>. (letöltve: 2019.04.12.)
89. Laczkó Zs. (1997): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció. CiPE, SEEd Alapítvány, Budapest, 121–140. –
90. Laky T. (1998): A kisvállalkozások növekedésének korlátai. Szociológiai Szemle, 8, 1, 23–40 o.
91. Lantos G. (2020): Generácóváltás az agráriumban. AGRÁRSZEKTOR KONFERENCIA, Budapest. <https://www.agrarszektor.hu/fold/generaciovalt-as-agrariumban-mar-2021-ben-elkeszulhet-az-atfogo-szabalyozas.27050.html>. (letöltve: 2021.01.16.)
92. Lambrecht J. (2005): Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. Family Business Review 18(4):267 – 282.
93. Lansberg I. (1999): Succeeding generations: Realizing the dream of families in business, Boston: Harvard Business School Press
94. Lansberg I. – Astrachan, J. (1994): The Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. Family Business Review. VII (1).
95. Leach P. (2007): Family Businesses the Essentials. London: Profile Books.
96. Leard Statistics (2016): Kruskal-Wallis H Test using SPSS Statistics. <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/kruskal-wallis-h-test-using-spss-statistics.php>. (letöltve: 2020.03.24.)
101. Lencsés E. – Zalai Mészáros K. (2017): Report on the XXIII Annual Conference of the Polish Agricultural Economists (SERiA), in: Gazdálkodás, 2017. 5. 61.évf. 461.
102. Lengyel P. (2010) E-learning rendszer az agrárképzésben. Agrárinformatika, 1 (1): 53-58.
103. Longenecker J. G. - Schoen, J. E. (1978): Management succession in the family business. Journal of Small Business Management, 16/ 3, p. 1-6.
104. Maggioni S. (2016): CEO Succession planning in family business. Spencer Stuart, www.spencerstuart.com
105. Makkos-Káldi J. - Eisingerné Balassa, B. - Kecskés, P. (2013): Aranyat ér-e az ezüstgeneráció? Tér-GazdaságEmber, 1(1), 119-134.

106. Malhotra, N., K. (2008): *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson Custom Publishing, pp. 120.-322.
107. Malone S. C. (1989): Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2 (4).
108. Málovics É. – Vajda, B. (2011): Vezetés és kultúra a családi vállalkozásokban: Szakirodalmi összefoglaló. *Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei*, 3, 1-2, 215-221 o.
109. McCann III, J. E. – Leon-Guerrero, A. Y. – Haley, J. D. Jr. (2001): Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 39, 1, 50–59 o. doi: 10.1111/0447-2778.00005
110. McGivern C. (1989): The dynamics of management succession: a model of chief executive succession in the small family firm. *Family Business Review*, 2, p. 401-11.
111. Meier O. – Schier, G. (2016): The early succession stage of a family firm: Exploring the role of agency rationales and stewardship attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256–277.
112. Merwe S. P. (2011): An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management*, 42 (1) 31–44. –
113. Meyer M. – Zucker L. (1989): *Permanently Failing Organizations*. Newbury park. CA: Sage.
114. Michael-Tsabari N. – Labaki R. – Zachary R. K. (2014): Toward the Cluster Model The Family Firm's Entrepreneurial Behavior Over Generations. *Family Business Review*, 27, 2, 161-185 o. doi: 10.1177/0894486514525803
115. Miller D. – Le Breton-Miller I. (2003): Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, 1(1), 127–134.
116. Miller D. – Breton-Miller I. – Lester L. H. – Canella A. A. Jr. (2007): Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance* 13, 829-858.
117. Miller Le Breton- I. – Miller D. – Steier L. P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Summer, 305–328.
118. Moragues-Faus A. (2014): How is agriculture reproduced? Unfolding farmers' interdependencies in small-scale Mediterranean olive oil production, *Journal of Rural Studies*, 34, 139-151.
119. Morris M.H. – William R.O. – Allen J.A. – Avila R.A. (1997): Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.
120. Mosolygó Á. - Csákné Filep K. J. - Heidrich B. (2018): Do first swallows make a summer? - on the readiness and maturity of successors of family businesses in Hungary. Working paper series. Issue 6, 2018/1
121. Noszkay E. (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 48 (6-7). pp. 64-72. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD>. (letöltve: 2017.06.08.)
122. Nábrádi A. – Bárány L. – Tobak J. (2016): Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban – Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás*, 60 (5) 427-461.

https://ageconsearch.umn.edu/record/258590/files/Gazdalkodas_2016_5_Nabradi_et_al_63-97.pdf. (letöltve: 2019.03.08.)

123. Nábrádi A. (2004): A vállalkozás. In.: Pfau E.- Nábrádi A.: A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. (Egyetemi jegyzet) Debrecen
124. Nagy A. Sz. - Tobak J. (2017): Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 2017/2. szám IX. évfolyam,
125. Naldi L. – Chirico F. – Kellermanns F. W. – Campopiano, G. (2015): All in the Family? An Exploratory Study of Family Member Advisors and Firm Performance. Family Business Review 28, 3, 227-242 o. doi:10.1177/089448651558195
126. Nam Y. H. – Herbert J. I. (1999): Characteristics and key success factors in family business: The case of Korean immigrant businesses in metro-Atlanta. Family Business Review, 12, 341-352.
127. Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (2020): Családi gazdaságok reformja. <https://www.nak.hu/kiadvanyok/kiadvanyok/3553-csaladi-gazdasagok-reformja-tajekoztato-kiadvany-a-csaladi-gazdasagokrol-szolo-torvenyrol/file>. (letöltve: 2020.12.10.)
128. Neubauer H. (2003): The dynamics of succession in family business in Western European countries. Family Business Review, 16,269-281.
129. OECD (2017): Aggregate National Accounts, SNA 2008: Gross domestic product (Edition 2017). OECD National Accounts Statistics (database). <https://doi.org/10.1787/1a2a9fe5-en> (letöltve:2020.12.10.)
130. Pető K. (2011): A szaktanácsadás módszertani alapjai, In: Nagy, Adrián; Nábrádi, András (szerk.) Farmgazdálkodás, Szaktudás Kiadó Ház (2011) pp. 119-137.
131. Pető, K. (2008): A mezőgazdasági szaktanácsadás. In: Mezőgazdasági szaktanácsadás. Szerk.: Nagy Adrián, Nábrádi András, Campus, Debrecen, 147-178, 2008. ISBN: 9789639822054
132. Pfau E. (1998): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. Egyetemi jegyzet. Debreceni Agrárcentrum, Debrecen. 133-163. p.
133. Pfau E.- Széles Gy. (2001): Mezőgazdasági üzemtan II., Mezőgazdasági ágazatok gazdaságtana. Grafika-Tyopress Nyomda, Budapest, 2001, ISBN: 9633563259
134. Piros M. (2002): A humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Ph.D. értekezés, Debrecen. 2-14. p.
135. Poza E. J. – Alfred T. – Maheshwari A. (1997): Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms- a preliminary report. Family Business Review, 10(2).
136. Pozsgai P. (2001): Család- és háztartásciklusok vizsgálatának eredményei a történeti demográfiai kutatásokban. Történeti demográfiai évkönyv, Budapest. 265-267. p.
137. Quinn R. E. - Cameron K. S. (1983): Organizational Life- cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Pre-liminary Evidence, Management Science, 29, p. 33-51.
138. Rantanen N.–Jussila I. (2011): F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business. Journal of Family Business Strategy 2. (pp.139–150.)

139. Reisinger A. – Kovács N. (2013) Családi vállalkozás folytatása vagy saját vállalkozás indítása? A befolyásoló tényezők feltérképezése. – Róbert Péter (szerk.) „Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság” Kautz Gyula Emlékkonferencia 2012. június 15. Válogatott tanulmányok. Széchenyi István Egyetem, Győr. 253–263. o.
140. Reisinger A. (2013): Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, XLIV. évf. 2013. 7–8. szám, p. 41-50.
141. Royer S. – Simons R. – Boyd B. – Rafferty A. (2008): Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21, 15-30.
142. Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest. pp. 13.-327.
143. Salamonné Huszty A. (2006): Magyarországi kis- és közvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5. évf. 1. sz., p. 51-68.
144. Salvato C. – Minichilli A. – Piccarreta R. (2012): Faster route to the CEO suite: Nepotism or managerial proficiency? *Family Business Review*, 25, 206-224
145. Sardeshmukh S.R. – Corbett A. C. (2011): The duality of internal and external development of successors: Opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, 24, 111-125.
146. Schröder E. – Schmitt-Rodermund E. – Arnaud N. (2011): Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review*, 24.
147. Schumpeter J.A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
148. Seymour K. C. (1993): Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *Family Business Review*, 6.
149. Sharma P. – Chrisman J. J. – Chua J. H. (2003): Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16, 1-16.
150. Solomon G.T. (1991): Emotional Armor of the American Entrepreneur. The George Washington University
151. Sonfield M. C. – Lussier R. N. (2004): First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, XVII (3).
152. Stavrou E. T. - Swiercz P. M. (1998): Securing the future of the family enterprise: a model of offspring intentions to join. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23/2, p. 19-39.
153. Stavrou E. T. – Kleanthous T. – Anastasiou T. (2005): Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation. *Journal of Small Business Management*, 43.
154. Stavrou E. T. (1999): Succession in family businesses: Exploring the effect of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.
155. Steier L. (2001): Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, XIV (3).
156. Strike V. M. (2013): The Most Trusted Advisor and the Subtle Advice Process in Family Firms. *Family Business Review*, 26, 3, 293-313 o. doi: 10.1177/0894486513492547

157. Székely E. (2013): A nemzedékváltás kérdései a mezőgazdaságban. *Agronapló*. 2013/7. 87-89.
158. Tobak J. – Nagy A. Sz. – Pető K. – Fenyves V. -Nábrád A. (2018): The main factors determining effective operation in case of a family business. *International Journal Of Engineering And Management Sciences / Műszaki És Menedzsment Tudományi Közlemények* 3: 3 pp. 280-287.
159. Tóth K. (2005): Az agrár-szaktanácsadás helye a mezőgazdasági ismereti rendszerben, fejlesztési lehetőségeinek magalapozása Magyarországon. Doktori értekezés. Gödöllő
160. Tóth T. – Vasa L. (2008): A mezőgazdaság nemzetgazdasági szerepe In: Villányi L. – Vasa L. (szerk.). *Agrárgazdaságtan*. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház pp.22-33.
161. Trevinyo-Rodríguez, R. N. – Tàpies, J. (2006): Effective knowledge transfer in family firms. In: Poutziouris, P. – Z., Smyrnios, K. X. – Klein, S. B. (szerk.): *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
162. Ungerer M. – Mienie C. (2018): A Family Business Success Map to enhance the sustainability of a multi-generational family business. *International Journal of Family Business and Management Studies* 2(1): 1-13. <https://doi.org/10.15226/2577-7815/2/1/00112>
163. Vallejo M. C. (2008): Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81 (2).
164. Vasa L. (2011): *A családi gazdálkodás ökonómiája*. Budapest, Magyarország: Szaktudás Kiadó Ház, 240 p. ISBN: 9789639935815
165. Vásáry M. (2017): A KAP jövője. *Agronapló*.11.évf.12 .6-10.
166. Vera C. F. – Dean M. A. (2005): An examination of the challenges daughters face in family business succession, *Family Business Review*, vol. XVIII. no. 4. 321 – 345
167. Veroszta Zs. (2013): *Diplomás pályakövetési adatok*. EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest.
168. Ward J. L. (1988): The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1, 2, 105-117 o. doi: 10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x
169. Ward J. L. (1991): Business Business First or Family First? Use the Telephone the Right Way When Making Sales Calls. *ASPA Turf News*: May/June
170. Westhead P. (2003): Succession decision-making outcomes reported by private family companies. *International Small Business Journal*, 21, 369-401.
171. Wieszt A. – Drótos Gy. (2018): *Családi vállalkozások Magyarországon*. Társadalmi Ríport 15(1), 233-247.
172. Wiklund J. – Nordqvist M. – Hellerstedt K. – Bird M. (2013): Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37.
173. Williams W.M. (1973): *The social Study of family farming*. In: Mills, D.R. (ed.) *English Rural Communities*, London
174. Wilson N. – Wright M. – Scholes L. (2013): Family Business Survival and the Role of Boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 6, 1369–1389 o. doi: 10.1111/etap.12071

175. Wimmer R. – Groth T. – Simon F. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener diskussionspapiere. Sonderheft, Nr 5.
176. Wulf T. – Stubner S. (2008): Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen-Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfelder bei der Übergabe der Führungsrolle. HHL Arbeitspapier Nr. 85. ISSN 1864-4562.
177. Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
178. Zahra S. A. (2005): Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. Family Business Review, 18, 1, 23-40 o. doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x
179. Ziniel W. – Voithofer P. (2017): Utódlás az osztrák családi vállalkozásokban – elégedettség és a generációk közti kapcsolat. Prosperitas, 4(3), 49–66.

Egyéb adatbázisok és források:

180. 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról, 3. § (1), <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv>. (letöltve: 2021.01.08.)
181. 2013. évi CXXII. törvény a mező- és erdőgazdasági földek forgalmáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1300122.TV>. (letöltve: 2020.10.18.)
182. 2020.évi CXXIII. törvény a családi gazdaságokról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2000123.TV>. (letöltve: 2020.10.19.)
183. KENNISCENTRUM (2021): Bedrijfsopvolging: een complex en alomvattend proces. <http://www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/>. (letöltve: 2021.08.02.)
184. KSH (2018a): A kis-és középvállalkozások jellemzői, 2018. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf>. (letöltve: 2020.12.10.)
185. KSH (2018b): A mezőgazdaság szerepe a nemzetgazdaságban. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mezo/mezoszerepe17.pdf>
186. KSH (2019): Földterület művelési ágak szerint (2000–) [ezer hektár]. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_omf003.html. (letöltve: 2021.01.08.)
187. KSH (2019a): Helyzetkép a mezőgazdaságról, 2019. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mezo/2019/index.html>. (letöltve: 2021.01.08.)
188. KSH (2020a): A mezőgazdasági munkaerő-felhasználás (1998-). http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_omr004.html. (letöltve: 2021.01.08.)
189. KSH (2020b): Vállalkozásdemográfia (Működő vállalkozások száma) nemzetgazdasági ág szerint – SBS módszertan (2014–2019). https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvd014.html. (letöltve: 2021.01.08.)
190. KSH (2020a): A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként – TEÁOR'08 (2008–) [ezer fő]. http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf005a.html. (letöltve: 2021.01.08.)
191. RVO (2021a): POP3 jonge landbouwers. <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/jonge-landbouwers>. (letöltve: 2021.08.08.)
192. RVO (2021b): Subsidie- en financieringswijzer. <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/borgstellingskrediet-voor-de-landbouw-bl/extra-mogelijkheden-binnen-het-bl/vermogensversterkend-krediet-vvk>. (letöltve: 2021.08.08.)

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

1. Sándor Ágota Ildikó – Prof. Dr. Pető Károly – **Kovács Éva Katalin** (2021): Az ökológiai gazdálkodás megítélése a szeghalmi gazdálkodók körében. GAZDÁLKODÁS, Megjelenés alatt.
2. **Kovács, Éva Katalin**- Pető Károly: A generációváltás okozta nyomás az utódokon a karcagi családi gazdaságokban. Régiókutatás szemle. 2021 VI. évfolyam 2. szám
3. **Kovács, Éva Katalin**: Az elődök szerepvállalása az utódlást követően a családi gazdaságokban Karcagon. JELENKORI TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI FOLYAMATOK 16 : 3-4
4. **Kovács, Éva Katalin** (2021): A generációváltás megtervezettsége 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, Sőrés 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.) Tavaszi Szél 2016 = Spring Wind 2016. Tanulmánykötet. I. kötet: Agrártudomány, állam- és jogtudomány, föld- és fizikatudomány, had- és rendészettudomány. 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 Oktatáskutatók Egyesülete (szerk.) A tanulás új útjai: HuCER 2016: absztrakt kötet. Kaposvár, Magyarország: Magyar Nevelés- és Oktatáskutatók 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)

MELLÉKLETEK

1. melléklet: A primer kutatás kérdőíve

Tisztelt Hölgyem/Uram! Kovács Éva Katalin végzős doktorandusz hallgató vagyok a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán, doktori témám pedig a Generációváltás sajátosságai a karcagi gazdálkodók körében. Ezúton szeretném segítségét kérni kutatásomhoz a kérdőívem kitöltésével. A kitöltés természetesen teljesen anonim.

GAZDASÁGRA VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

- 1.) Mióta működik a gazdaság (pl.1990)?óta
- 2.) A gazdaság vezetőjének társai családtagok? Igen/Nem
- 3.) A gazdaság több mint 50%-a családi kézben van?Igen/Nem
- 4.) Családja létszáma:.....fő
- 5.) Munkatársak száma:.....fő
- 6.) Ebből családi munkaerő hány fő?fő
- 7.) Az Ön családjában van e nyugdíjas vagy nyugdíjhoz közeli gazdálkodó?Van/Nincs
- 8.) Van-e a családjában olyan személy, akinek több mint egy éve nem sikerült megfelelő állást találnia?Igen/Nem
- 9.) Hány hektáron gazdálkodik?...ha
- 10.) Ebből hány százalék bérelt terület?.....%

11.)Kérem adja meg a használatban lévő földterületekre vonatkozó területi adatokat (Összes földterület (ha), 2020)!

Művelési ág
Szántó, Konyhakert, Gyümölcsös, Szőlő, Gyep, Erdő, Nádás, Halastó, Művelés alól kivont terület, Egyéb, Összesen

12.) Milyen növénykultúrákat termeszt? (Terület (ha), 2020)

Növény kultúra

Őszi búza, Őszi árpa, Triticálé, Repce, Kukorica, Napraforgó, Lucerna, Gyep, Csemege kultúra, Zöldség/gyümölcs, Egyéb

13.) Milyen és mekkora állattalommánnyal rendelkezik (Éves átlaglétszám (db), 2020)?

Allatfaj	Éves átlaglétszám (db)
Sertés	
Szarvasmarha	
Juh	
Kacsa	
Ló	
Baromfi	
Méhes család	
Egyéb:.....	

14.) Hogyan látja gazdasága jövőjét az elkövetkező 10 évben?

- Erőteljesen fejlődik és bővül
- Mérsékelten fejlődik és bővül
- A jelenlegi nagyságot tartjuk hasonló eredményekkel
- A jelenlegi nagyságot tartjuk javuló eredményekkel
- A jelenlegi nagyságot tartjuk csökkenő eredményekkel
- A gazdaságot fel kívánjuk számolni

Családi gazdaságra vonatkozó kérdések

- 15.) Kérem értékelje az alábbi állításokat 1-5-ös skálán (1=egyáltalán nem értek egyet, 5=teljes mértékben egyetértek)!
- A családi gazdaságban nagyobb érték az ember, mint más típusú vállalkozásokban
 - A családi gazdaságok sokkal stabilabbak és sikeresebbek más típusú vállalkozásokhoz képest, mert a családtagok jobban érdekeltek a hosszútávú fenntarthatóságban
 - Ha családi kézben marad a gazdaság, akkor hosszú távon biztosíthatjuk a családunk megélhetését
 - A családi gazdaságba bevont fiatalabb generáció bátrabban alapít családot
 - Ha a fiatalabb generáció megfelelő megélhetési lehetőséget lát a családi gazdaságban, akkor nehezebben hagyja el a szülőföldjét
 - Minél több generációs a családi gazdaság annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre
 - Minél nagyobb a családi gazdaság annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre

16.) Kérem értékelje az alábbi állításokat 1-5-ös skálán (1=egyáltalán nem értek egyet, 5=teljes mértékben egyetértek)!

- A gazdaság átadás folyamatát gördülékénynek értékelem
- A családtagokkal nehezebb az őszinte kommunikáció, mert az érzelmek sokszor gátolják a reális gondolkodást és a döntéshozatalt
- Válságossá válhat a kapcsolat a családtagok között a gazdaságot érintő kérdések miatt
- Problémát okozhat a testvérek közötti rivalizálás

Sikeres generációváltáshoz szükséges tényezők

17.) Kérem értékelje, hogy mire lenne szükség leginkább a sikeres generációváltáshoz? (1=egyáltalán nincs szükség rá; 5= nagy szükség van rá. Kérem húzza alá a 3 legfontosabb tényezőt!)

- Nagyfokú tudatosságra
- Bizalomra az előd és az utód között
- Tulajdoni viszonyok rendezésére
- Az utód már gyermekkorban történő tudatos kinevelésére
- Külső szakértő segítségének az igénybevétele
- Potenciális utódjelöltre családon belül
- Utódjelölt megfelelő képzése betanítása
- Az előd hajlandósága a gazdaság átadására
- Az utód hajlandósága a gazdaság átvételére
- Magán és a családi gazdaság vagyonának szétválasztása
- Megfelelő „fizetés” meghatározása az utód számára
- Egyéb:.....

- 18.) Ön szerint milyen tényezőkre lehet még szükség a sikeres gazdaságátadás érdekében?
 19.) Ön szerint milyen nehézségei és buktatói lehetnek a generációváltásnak? Illetve hogyan lehet ezeket elkerülni?
 20.) Ön milyen szerepet tölt be a családi gazdaságukban?
- Gazdaságot átadó előd vagyok
 - Gazdaságot átvevő utód vagyok

Amennyiben családi gazdaságuk (potenciális) utódjaként tölti ki a kérdőívet, kérem lépjen tovább az utódra vonatkozó kérdésekre! Ha Ön az előd szerepét tölti be, itt folytassa!

ELŐDRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

- 1.) Neme Férfi/Nő
- 2.) Életkora: ____ év
- 3.) Jelenlegi gazdaságában töltött évek száma: ____ év
- 4.) Mezőgazdasági tevékenységét milyen foglalkozásként végzi?
 - Főfoglalkozás
 - Részmunkaadós tevékenység
- 5.) Legmagasabb iskolai végzettsége:
 - Egyetem/főiskola
 - Középfelsőiskola/gimnázium
 - Szakmunkásképző
 - 8 általános
 - Kevesebb mint 8 általános
- 6.) Rendelkezik szakirányú végzettséggel? Igen/nem
- 7.) Mi motiválta a gazdaság elkezdésében/tovább vitelében? (Kérem húzza alá a megfelelő választ! Több válasz is megjelölhető)
 - Családi hagyományok
 - Nem találtam más munkalehetőséget
 - Családom számára szerettem volna megélhetési lehetőséget biztosítani
 - Csak a mezőgazdasághoz értek
 - Függetlenebb életre vágytam
 - Egyéb:.....
- 8.) Ön hanyadik generációt foglalja el a gazdaság vezetésében?
 - 1. generáció
 - 2. generáció
 - 3. generáció
 - 4. generáció
- 9.) A közeljövőben kívánja folytatni a gazdálkodást? Igen/ Nem
- 10.) Amennyiben nem, mi ennek az oka?
 - Nem éri meg folytatnom
 - Találtam jobb munkalehetőséget
 - El kívánom adni a gazdaságom
 - Családom belül kívánom átadni a gazdaságom
 - Egyéb külső ok miatt kell kiszállnom
 - Egyéb magán ok miatt kell kiszállnom

- 11.) Rendelkezik a gazdaság vezetésre már kijelölt utóddal?

- Igen az egyik családtagom az utód
- Igen, de az utód nem családtag
- Nem rendelkezem utóddal

- 12.) Családtagnak szívesebben adná át a gazdaság vezetését Igen/nem

- 12b.) Ha nem találna megfelelő utódot, a családi gazdaság eladását tervezi? Igen/nem

- 13.) Inkább a fiára vagy a lányára bízna rá a gazdasága vezetését?

- Inkább a fiamra bízna
- Inkább a lányomra bízna
- Bármelyik gyermekemre bízna

- 14.) A tulajdonviszonyok rendezése az átadás során nehézséget okozhat családon belül (Keriközbe a megfelelő választ 1 és 5 között!)

Egyáltalán nem értek egyet.....1.....2.....3.....4.....5..... Teljes mértékben egyetértek

- 15.) Úgy vélem az utódom sikeres betanításához legalább ennyi idő szükséges:

- 1-2 év
- 3-4 év
- 5-10 év
- 10 évnél több

- 16.) A sikeres utód betanításához és a gazdaság átadásához ennyi időre van szükség:

- 1-2 év
- 3-4 év
- 5-10 év
- 10 évnél több

- 17.) Milyen a legnagyobb félelmei a generációváltással kapcsolatban? (jelölje x-el)

- Átmeneti nehézségekkel kell szembe néznünk
- A munkavállalók egy részét el kell küldnünk
- Az ügyfeleink (felvásárlók, bérlők) elvándorolnak a gazdaságtól
- Az utódom nem szívesen veszi át a gazdaságot
- Az utódomat nem érdekli a mezőgazdaság
- Az utódom nem tudja sikeresen tovább vinni a gazdaságot

UTÓDRA VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

Gazdálkodóra vonatkozó kérdések

1.) Neme Férfi/Nő

2.) **Életkora:**év

3.) **Jelenlegi gazdaságában töltött évek száma:**év

4.) **Legmagasabb iskolai végzettsége:**

- Egyetem/főiskola
- Középiskola/gimnázium
- Szakmunkásképző
- 8 általános
- Kevesebb mint 8 általános

5.) **Rendelkezik szakirányú végzettséggel?** Igen/nem

6.) **Mezőgazdasági tevékenységét milyen foglalkozásként végzi?**

- Főfoglalkozás
- Részmunkaidős tevékenység

7.) **Mi motiválta a gazdaság elkezdésében/tovább vitelében? (Kérem húzza alá a megfelelő választ! Több válasz is megjelölhető)**

- Családi hagyományok
- Nem találtam más munkalehetőséget
- Családom számára szerettem volna megélhetési lehetőséget biztosítani
- Csak a mezőgazdasághoz értek
- Függetlenebb életre vágytam
- Egyéb:.....

8.) **Ön hanyadik generációt tölti be a gazdaságuk életében?**

- 1. generáció
- 2. generáció
- 3. generáció
- 4. generáció

9.) **A gazdaság vezetésének átvétele kitől történt/fog történni?**

- Szülőmtől vettem/veszem át
- Nagyszülőmtől vettem/veszem át
- Egyéb családtagtól vettem/veszem át
- Nem családon belül veszem át

10.) **A gazdaság utódjaként már a gazdaságban dolgozom és tulajdonrészrel rendelkezem** Igen/Nem

11.) **A vezetői feladatokat ki látja el?**

- egyedül látja el az elődöm
- Én és az elődöm együtt látjuk el
- Társvezetővel látja el az elődöm
- Én látom el egyedül, mint utód

12.) **Hol tart a gazdaságátadása?**

- Már átvettem a vezetést, az elődöm teljesen visszavonult
- Az átadás már zajlik, az elődömmel közösen vezetjük a gazdaságot
- Már átvettem a vezetést, de az elődöm még nem vonult vissza teljesen
- Tudatosan készülök a vezetés átvételére, és már tettem lépéseket
- Már gondolkodom a vezetés átvételén, de még nem tettem lépéseket

13.) **Amennyiben még nem vette át a gazdaság vezetését, mennyi időn belül tervezi?**

- 1-2 év
- 3-4 év
- 5-10 év
- több mint 10 év
- Még nem tudom, pontosan mikor veszem át a gazdaságot
- Már átvettem a gazdaságot folyamatban van az átvétel
- Nem veszem át a gazdaságot

14.) **Ha nem találunk megfelelő utódot, a családi gazdaság eladását tervezi?** Igen/Nem

15.) **A családi gazdaság vezetőjének utódjaként vezetői felkészítem**

- Már tervben van
- Már zajlik
- Már lezajlott

16.) **A gazdaság utódjaként célirányosan folytatok/folytattam tanulmányokat** Igen/Nem

17.) **A gazdaság utódjaként már részt vehetek a döntésekben** Igen/Nem

18.) **Milyen arányban vesz részt a döntésekben?**%

19.) **A felkészítésben igénybe vettek/fognak venni külső szakértő segítségét (szaktanácsadó, falugazdász...)?** Igen/Nem

20.) **Kérem jelölje be azokat az állításokat amelyeket igaznak érez! Több válasz is megjelölhető!**

- Lehetséges, hogy a gazdaságot átadó elődöm nehezen engedi el a hatalmat és a döntéshozatal
- Az elődöm ragaszkodása miatt nem valósíthatom meg a terveimet
- Tartok tőle, hogy az elődöm nem bízik bennem eléggé, ahhoz, hogy teljes mértékben átadja a gazdaságot
- Tehernek élem meg hogy tovább vigyem a családi gazdaságot
- A családi gazdaság vezetőjeként bátrabban hozok döntést, mint az elődöm
- Bizom benne, hogy ugyanúgy vagy jobban vezetem majd a gazdaságunkat, mint az elődöm
- Büszkeséggel tölt el, hogy tovább vihetem a családi gazdaságunkat

Köszönöm, hogy megítélteit kitöltésével és hozzájárult doktori kutatásom sikerességéhez. Gazdasága átadásához további sok sikert kívánok!

2. melléklet: A szakmai interjúk kérdései

Utódok kérdései a generációváltással kapcsolatban

1. Ön mióta foglalkozik mezőgazdasággal és mi motiválta az elkezdésében?
2. Mikor döntötte el, hogy tovább szeretné vinni a gazdaságot?
3. Mennyire tudatosan képezte magát a gazdaság átvételéhez? Saját döntés alapján választott szakirányú képzést?
4. Mennyire volt nagy a nyomás Önön a gazdaság átvételére?
5. Ön szerint mikor érdemes elkezdni a felkészülést a gazdaságátadásra? Kinek a felelősége ezt elkezdni? Hogyan valósította meg ezt a gyakorlatban? Miért lehet, hogy a legtöbb esetben az elődök „túl későn” adják át a stafétabotot?
6. Ön szerint mennyi idő szükséges a gazdaság átadásához? A saját gazdaságukban mennyi időbe telt?
7. Ön szerint mennyi idő szükséges az utódok betanításához és ezt milyen korban kezdené el? A saját gazdaságukban mennyi időbe telt?
8. Szeretné, ha az utódai is folytatnák a gazdálkodást? Amennyiben igen Ön személy szerint hogyan motiválná/motiválta őket?
9. Amennyiben több utódja is szeretne gazdálkodni hogyan előzné meg a rivalizálást? Milyen tényezők alapján választaná ki a vezetőt közülük?
10. Mennyire jellemző a gazdaságukban a testvérek közötti rivalizálás?
11. Amennyiben a gyerekek nem szeretnék átvenni a gazdaságot mit tenne?
12. „A legtöbb vezető megijed a nélkülözhetőség érzésétől, ezért továbbra is beleavatkozik a vállalkozás életébe, állandó nyomást gyakorolva ezzel utódjára és a saját vállalkozását hatalmi harcoknak kitéve.” Hogyan lehetne az elődököt motiválni arra, hogy kevésbé avatkozzanak bele a működésbe és szabadabb kezlet engedjenek az utódok számára a döntésekben? Önöknel ez mennyire jellemző? Okozott ez bármilyen problémát?
13. Mennyire lehet motiváló az utódok számára egy olyan támogatás, amelyet „fizetéként” számolhatnak el saját maguk részére?
14. Ön szerint miért volt népszerűtlen a gazdaságátadást ösztönző korai nyugdíjazási támogatás?
15. Mennyire itéli gőrdülékenynek a gazdaságátadást saját gazdaságukban?
16. Mik voltak a legfőbb konfliktusok a gazdaságátadása során a családon belül?
17. Mi az amit Ön szerint elődje nagyon jól csinált a generációváltással kapcsolatban és mi az amin Ön változtatna?
18. Hogyan látja gazdasága jövőjét az elkövetkezendő 10 évben?

Elődök kérdései a generációváltással kapcsolatban

1. Ön mióta foglalkozik mezőgazdasággal és mi motiválta az elkezdésében?
2. Mikor döntötte el, hogy mezőgazdasággal szeretne foglalkozni?
3. Mennyire tudatosan képezte magát a gazdaság elkezdéséhez/átvételéhez? Saját döntés alapján választott szakirányú képzést?
4. Mennyire volt nagy a nyomás Önön a gazdaság átadására?
5. Ön szerint mikor érdemes elkezdni a felkészülést a gazdaságátadásra? Kinek a felelősége ezt elkezdni? Hogyan valósította meg ezt a gyakorlatban?
6. Ön szerint mennyi idő szükséges a gazdaság átadásához? A saját gazdaságukban mennyi időbe telt?
7. Ön szerint mennyi idő szükséges az utódok betanításához és ezt milyen korban kezdené el? A saját gazdaságukban mennyi időbe telt?
8. Szeretné, ha az utódai is folytatnák a gazdálkodást? Amennyiben igen Ön személy szerint hogyan motiválná/motiválta őket?
9. Amennyiben több utódja is szeretne gazdálkodni hogyan előzné meg a rivalizálást? Milyen tényezők alapján választaná ki a vezetőt közülük?
10. Mennyire jellemző a gazdaságukban a testvérek közötti rivalizálás?
11. Amennyiben a gyerekek nem szeretnék átvenni a gazdaságot mit tenne?
12. Ön mennyire vonja be utódait a döntéshozatalba? Mikortól szeretne teljesen szabad kezlet adni az utódainak?
13. Mennyire lehet motiváló az utódok számára egy olyan támogatás, amelyet „fizetéként” számolhatnak el saját maguk részére?
14. Ön szerint miért volt népszerűtlen a gazdaságátadást ösztönző korai nyugdíjazási támogatás?
15. Mennyire itéli gőrdülékenynek a gazdaságátadást saját gazdaságukban?
16. Mik voltak a legfőbb konfliktusok a gazdaságátadása során a családon belül?
17. Hogyan látja gazdasága jövőjét az elkövetkezendő 10 évben?

Szakértői interjúk kérdései

1. Ön szerint a generációváltás megtervezetése mennyire befolyásolja a gazdaság jövőjét?
2. A generációváltás megfelelő előkészítése a legtöbb gazdaság esetén miért lehet hasznos?
3. Ön szerint mikor érdemes elkezdni a felkészülést a gazdaságátadásra? Kinek a felelősége ezt elkezdni?
4. Ön szerint mi a gazdaságátadás legnagyobb akadálya?
5. Ön szerint mi lehet annak az oka, hogy egyre nagyobb a szakirányú és felsőfokú végzettségű gazdálkodók aránya a családi gazdaságokban azonban mégis gondot okoz a gazdaság átadása a megfelelő utód számára?
6. Ön szerint minél nagyobb gazdaságról van szó, annál nagyobb a nyomás az utódon a gazdaság folytatására?
7. Ön szerint minél több generációs a családi gazdaság annál nagyobb a valószínűség a gazdaság átadására?
8. Az elődök szerepe az utódlást követően is jelentős marad? Ez mennyire lehet probléma?
9. Az elődök túlzott szerepvállalása az utódlást követően hátrálthatja az utódokat a fejlődésben?
10. Miért volt népszerűtlen a gazdaságátadást ösztönző korai nyugdíjazási támogatás?
11. A sikeres generációváltás nagymértékben hozzájárul a település népességmegtartó erejének növeléséhez?
12. Ön szerint a családi gazdaságba bevont fiatalabb generáció bátrabban alapít családot?
13. Ön szerint ha a fiatalabb generáció megfelelő megélhetési lehetőséget lát a családi gazdaságban, akkor nehezebben hagyja el a szülőföldjét?
14. Mennyire lehet reális egy fix nyugdíj (akár előnydíj) kialakítása az idős gazdálkodók számára?
15. Mennyire lehet hasznos olyan gazdaságok tartása ahol a generációváltásra készítenek fel?
16. Ön szerint érdemes lehet sikeres családi gazdaságok példáját összegyűjteni és az átadás előtt álló gazdaságokhoz eljuttatni?
17. Ön szerint érdemes lehet kidolgozni egy gazdaságátadási tervezetet, amelyben általánosan megvannak fogalmazva a generációváltás lépései akár évekre lebontva?
18. Mennyire lehet reális egy olyan pályázat, amelynek keretében szaktanácsadót vehetnek igénybe a gazdák a generációváltáshoz?
19. Mennyire lehet reális egy olyan online fórum kialakítása, ahol kérdéseket tehetnek fel és egy szaktanácsadó pl. 24 órán belül válaszol?

Generációváltáshoz kapcsolódó kérdések Szentannai Sámuel

1. Hogyan alakult a mezőgazdasági képzések népszerűsége az elmúlt 5 évben?
2. Milyen mezőgazdasági szakok vannak?
3. Milyen lehetőségek vannak a végzett diákoknak?
4. Hányan tanulnak tovább egyetemen?
5. Mennyire jellemző a családi gazdaságok továbbvitele?

Agryához kapcsolódó kérdések

1. A hollandiai transzfercsomag mit tartalmaz?
2. A londoni példához hasonlóan érdemes lenne bevezetni Magyarországon is az egyetemeken akár külön tárgyként a gazdaságátadás menedzsmentjét? Létezik már ilyen, megvalósítható lenne?
3. Hogyan segít abban az Agrya hogy a fiatalok számára vonzóbb hivatássá váljon a mezőgazdasági tevékenység?
4. Melyek azok a hazai és nemzetközi programok az Agrya szervezésén belül, amelyek kifejezetten a generációváltással foglalkoznak?

KÖSZÖNET NYÍLVÁNÍTÁS

Elsőként szeretném megköszönni témavezetőmnek, Prof. Dr. Pető Károlynak áldozatos munkáját, iránymutatásait és rengeteg segítségét a doktori kutatásom és pályám során. Hálás vagyok, amiért végig biztosította a munkámhoz szükséges feltételeket, valamint támogatott szakmaliag és lelkileg egyaránt.

Szintén köszönettel tartozom Prof. Dr. Nagy Gézának, aki szakmai iránymutatásaival szintén hozzá járult disszertációm elkészítéséhez. Az egyetemi tanulmányaim egyik legmeghatározóbb alakja. Mesterképzésen oktatott tárgyai során nyújtott hatalmas szaktudása és végtelen kedvessége győzött meg arról, hogy mindenképpen vidékfejlesztéssel szeretnék foglalkozni.

Nagyon köszönöm továbbá Opponenseim Dr. habil. Horváth József és Dr. Nagy Adrián Szilárd alapos bírlátát, javaslatait, észrevételeit és segítőkészségüket dolgozatom javítása során.

Szeretném megköszönni Dr. Harangi-Rákos Mónikának az évek során nyújtott rengeteg segítségét, adminisztratív munkáját és támogatását doktori kutatásom során.

Külön köszönettel tartozom szakértőimnek és minden családi gazdálkodónak, aki interjút adott, vagy kitöltötte a kérdőívemet. Úgy gondolom, hogy hatalmas hozzájárulásuk van abban, hogy elkészíthettem a dolgozatomat, mellyel a későbbiekben segíthetek más kevésbé szerencsés gazdálkodóknak a generációváltás sikeres lebonyolításában.

Végül pedig a legnagyobb hálával családomnak (Édesapámnak, Édesanyámnak és Testvéremnek) tartozom, akik már tanulmányaim elejétől kezdve támogattak mindenben. Nélkülük nem juthattam volna el idáig! Büszke vagyok arra, hogy megszerettették velünk a mezőgazdaságot és biztos jövőt alapoztak meg számunkra. Remélem méltók leszünk Testvéremmel a családi gazdaságunk tovább viteléhez.

Dolgozatomat pedig drága Nagymamámnak szeretném ajánlani, aki a legnagyobb támaszom volt mindenben, azonban már nem lehet közöttünk. Remélem büszke vagy rám Mami, megcsináltuk!

NYILATKOZAT

Alulírott, Kovács Éva Katalin (szül.: Karcag, 1991.07.31.) büntetőjogi és fegyelmi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (PhD) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leelőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2021. november 24.

Kovács Éva Katalin