

A generációváltás okozta nyomás az utódokon a karcagi családi gazdaságokban

The pressure of generational change on the successors in the family farms in Karcag

KOVÁCS É.K., PETŐ K.

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola,
kovacs.eva.katalin@econ.unideb.hu

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vidékfejlesztés, Regionális Gazdaságtan és
Turizmusmenedzsment Intézet, Vidékfejlesztési és Regionális Gazdaságtani nem önálló Tanszék, egyetemi
tanár
peto.karoly@econ.unideb.hu

Absztrakt

A mezőgazdaságban fontos szerepet töltenek be a családi gazdaságok. Ez egy olyan gazdálkodási forma, ahol a megszerzett tudás és a gazdaság vagyona akár több generáción keresztül is képes a családon belül maradni. Ezért is lehet, hogy a generációváltás kérdése egyre inkább előtérbe kerül napjainkban. Az utódlás azonban számos akadályba ütközhet. A gazdaságátadás egyik legnagyobb nehézsége lehet, ha a családi gazdaság nem rendelkezik olyan utóddal, aki tovább vihetné a családi hagyományokat. A gyakorlatban az tapasztalható, hogy az állam és az európai unió is megpróbálja ösztönözni a fiatal gazdálkodókat a mezőgazdasági tevékenység végzésére, ennek ellenére mégsem mondható túl népszerűnek. A felmérésünkben arra kerestük a választ, hogy mekkora a pszichológiai értelemben vett nyomás az utódokon a családi gazdaságuk átvételére, és ez a nyomás mennyire függ a gazdaság méretétől és az utód generációjától. A kérdőíves felmérést olyan családi gazdaságokkal végeztük el Karcagon, ahol aktuális az utódlás kérdése. A vizsgálat eredményei a megkérdezett gazdálkodók válaszai alapján azt mutatják, hogy az utódok nem érzik tehernek a gazdaság átvételét, sokkal inkább büszkéek arra, hogy tovább vihetik családi hagyományait.

Kulcsszavak: utódlás, nyomás, családi gazdálkodók, Karcag
JEL Kód: Z00

Abstract

Family farms have an important role in agriculture. It is a form of farming where the family can keep the acquired competence and wealth of the farm for several generations. Therefore the issue of generational change is becoming more and more important nowadays. However, generational changing can face a number of obstacles. One of the major obstacles to farm transfer can be if the family farm does not have a successor, who could carry on the family traditions. In practice, the State and the European Union too try to encourage young farmers to continue agricultural activity, but this is not too popular. In our survey, we were looking for the answer to how much psychological pressure there is on successors to take over their family farm, and how much this pressure depends on the size of the farm and the generation of successors. We conducted the questionnaire survey with family farms in Karcag where the issue of succession is actual. The results of the study based on the responses of the farmers surveyed, show that the successors do not feel the pressure of taking over the farm, but are rather proud to be able to continue on their family traditions.

Keywords: generational change, pressure, family farmers, Karcag

JEL: Z00



Bevezetés, téma felvetés

A családi gazdaság átvétele az utódok számára egyaránt jelenthet lehetőséget és terhet is. A családi gazdaság egy ígéretes karrier felépítését teszi lehetővé, azonban nem feltétlenül biztos, hogy a legvonzóbb azon utódok számára, akik feltétlen stabilitásra törekszenek (*Bogáth, 2016*). *Royer et al.* (2008) kutatásai alapján azok az utódok nagyobb valószínűséggel tervezik a családi gazdaság folytatását, akiknél a szülők nagyobb gazdaságot birtokolnak. Ezért H1a hipotézisben azt feltételeztük, hogy minél nagyobb a családi gazdaság, annál nagyobb a pszichológiai nyomás az utódon az átvételre. A gazdaság átvétele akkor is vonzó lehet az utódok számára, ha a család tudásbázisa értékes és mérete jelentős (*Huang, 1999*) vagy ha a gazdaság több generációs (*Wicklung et al. 2013*). Úgy gondoljuk, hogy ezek a feltevések a gyakorlatban is megállják a helyüket, ezért H1b hipotézisben azt feltételeztük, hogy minél több generációs a családi gazdaság, annál nagyobb a pszichológiai nyomás az utódon az átvételre. *Leach* (2007) véleménye alapján minden esetben megjelenik a szülői nyomás a családi vállalkozáshoz való csatlakozásra, amely lehet kifinomult vagy erőteljes is. Ez az utódok számára hatalmas érzelmi dilemmát okozhat (*Csákné, 2012*). A családi gazdasághoz való csatlakozásnak vagy annak elutasításának a legfőbb motivációit többen is vizsgálták (*Reisinger, 2013; Stavrou, 1999*). Generációváltás témakörében a hazai felsőoktatási hallgatók között készült 2012-ben egy felmérés a GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) kutatás keretében, mely arra vonatkozott, hogy a fiatalok mennyire tekintik potenciális lehetőségnek a családi vállalkozásuk átvételét a saját vállalkozás alapításával, vagy az alkalmazotti léttel szemben. A kutatás során arra jutottak, hogy a megkérdezett hallgatók csak nagyon kis arányban tervezik a családi vállalkozás folytatását közvetlenül vagy öt évvel tanulmányaik befejezése után (*Reisinger, 2013*). Ugyan a felmérés nemcsak családi gazdaságokra vonatkozik, ennek ellenére fontosnak tartottuk megemlíteni, mivel környezetünkben is számos olyan potenciális utód van, akik ugyan rendelkeznek szakirányú végzettséggel a gazdaságuk átvételéhez, azonban tanulmányaik befejezését követően mégsem veszik át a családi gazdaságot.

Reisinger-Kovács (2013) arra keresték a választ, hogy a fiatalok döntésére mi volt nagyobb hatással a gazdaságátadással kapcsolatosan: a család vagy a felsőoktatási intézményben tanultak. Az elemzések alapján arra a jutottak, hogy a családi háttér a meghatározóbb. *Stavrou* (1999) úgy véli a gazdálkodás folytatásának a 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. Úgy gondolja a gazdaság átvételének elutasítása mögött valószínűleg az alábbi indokok állhatnak: előnyösebb feltételeket kínáló munkalehetőséget talál (több pénz, nagyobb biztonság); saját vállalkozás beindítását tervezi; saját tanulmányokkal kapcsolatos céljait kívánja követni; szüksége van saját identitásának megőrzésére; teljesen másfajta jövőt tervez magának (*Stavrou, 1999; Csákné, 2012*). A gyakorlatban azt tapasztaljuk, hogy az átvételhez való hozzáállás idővel változhat. Számos esetben megfigyelhető, hogy a lehetséges utód csak más munkahelyen való tapasztalatok megszerzését követően tér vissza a családi gazdaságba. Ez történhet tervezett és nem tervezett módon egyaránt, a szülők támogatásával vagy anélkül.

1. Az utódlás során felmerülő problémák

Utódlás alatt alapvetően azt a folyamatot értjük, amikor a tulajdon és az ellenőrzés is átadásra kerül egyik generációról a másikra. Ez magában foglalja a pénzügyi, jogi, továbbá a pszichológiai, érzelmi és társadalmi tényezőket is. Az utódlás során érdekkonfliktusok léphetnek fel, mely esetben a résztvevők nem tudnak olyan döntést hozni, amely mind az előd, mind pedig az utód igényeinek megfelelő lenne (*Kovács, 2020*).

Az érdekkonfliktusok két fajtája ismert az ügynökelmélet és a gondoskodáselmélet (*Chrisman et al., 2004, 2007*). Az ügynökségelmélet (agency theory) lényege *Jensen-Meckling* (1976) szerint, hogy 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 et al., 1997*). Úgy véljük, hogy egy jól működő családi gazdaságban inkább a második hozzáállás a jellemző, hiszen a hosszú távú fenntarthatósághoz elengedhetetlen a saját érdekek alárendelése a gazdaság érdekének.

Meier-Schier (2016) szerint az egyik alapkonfliktus az egymással szembenálló rendszerek, vagyis a család és a gazdaság értékrendjéből ered. Míg a gazdaság célja a profit maximalizálása, addig a család

sokkal inkább fogyasztásorientált, itt a legfőbb érték a szeretet. A gazdaság hierarchiáját a születési sorrend meghatározza, a kapcsolatok pedig a bizalmon alapulnak. Véleményünk szerint ez esetben a legnagyobb gondot az okozhatja, hogy nehéz külön választani a saját és a gazdaság vagyonának fogalmát.

A konfliktusok között a leggyakrabban az apa-fiú konfliktus és a testvérek között rivalizálás jelenik meg. Az apa-fiú közti konfliktus leginkább a generációs különbségeknek tudható be. Ekkor sem az előd, sem pedig az utód nincs könnyű helyzetben (Kovács, 2020). Leach (2007) szerint azonban az átadó számára mégis szerencsésebb a helyzet, mivel ő birtokolja a gazdaság tulajdonát és irányítását. Kazmi (1999) szerint viszont az átvevők vannak kedvezőbb helyzetben, mivel a szükséges tőke és struktúra, az emberi erőforrás, valamint a piaci jelenlét az előző generációnak köszönhetően már a rendelkezésükre áll.

Megállapítható tehát, hogy a családon belüli utódlást számos tényező akadályozhatja, mint például az utód hiánya a családon belül; az életkori különbségek (túl idős az előd, túl fiatal az utód); a nemi preferencia (lány utód hátrányos kezelése); vagy ha az utódok saját útjukat szeretnék járni (Kása et al., 2018; Noszkay, 2017; Mosolygó et al., 2018), önállóságra vágynak. További akadály lehet, ha az előd nem akarja átadni a hatalmat, amely indokolható a bizalomhiánnyal az utód felé. Ezáltal az utód csak a „választás illúzióját” kapja meg és csak pszichológiai nyomás hatására veszi át a gazdaságot (Mosolygó et al., 2018). Negatívan befolyásolja a generációváltást, ha az előd nem tervezi meg időben a folyamatot; ha a gyermekek negatívan állnak hozzá a gazdasághoz; ha a családi gazdaság nem életképes; továbbá, ha az öröklés jogi szabályozása, illetve adóvonzatai kivitelezhetetlenné teszik a generációváltást.

Kása et al. (2018) kutatásából kiderült, további konfliktusokhoz vezethetnek a hazai családi gazdálkodók hiányosságai (menedzsment ismeretek, jogi és pénzügyi ismeretek hiánya, az innovációtól és az internetes kezelőfelületről való félelem), a felszínes szakmai tudás, kevés szakmai tapasztalat (főként az utód esetében), a tudatosság és a kockázatvállalási hajlandóság hiánya.

A generációváltás során számos nehézség felléphet. Az egyik ilyen alapvető gond a kettős vezetés kialakítása lehet, vagyis, hogy hogyan válasszuk el az átadó és az átvevő szerepét egymástól a vezetésben (Lansberg, 1999). Ezt tovább nehezíti (a már korábban említett) elődök ragaszkodása stafétabochoz. Azonban ez nemcsak az átadónak jelent gondot, mivel ezáltal az utódnál egyfajta megfelelési kényszer jelenhet meg. További nyomást jelenthet az utódon, hogy az előd a gazdaságátadás előfeltételének érzi az átvevő szakmai tanulmányainak elvégzését. Ez azonban akár pozitív is lehet, mivel számos kutatás alátámasztotta, hogy a legtöbb magyar vállalkozás vezetőinek menedzsment kompetenciái hiányosak. Ezek a hiányosságok azonban megfelelő képzés során az utódok által pótolhatók. A családi gazdaságok esetében a személyes érdekek közötti határok megtalálása szintén nehéz (Mosolygó et al., 2018; Noszkay, 2017). Tehát összességében megállapíthatjuk, hogy a generációváltás egy igen bonyolult folyamat, melyet számos tényező befolyásolhat és nehezíthet. Ezért is fontos a folyamat tudatos megtervezése.

A gazdaságátadás megtervezésének első lépése az utód megtalálása családon belül. Kutatások sora igazolja, hogy az átvevővel kapcsolatos elvárások nem minden esetben tisztázódnak, amely további problémákhoz vezethet hosszú távon. A legtöbb esetben az utódok belső motivációi sem ismertek (Mosolygó et al., 2018; Noszkay, 2017). Úgy véljük, hogy a gyakorlatban ez leginkább a kommunikáció hiányával indokolható. Az átadók sok esetben egyértelműnek veszik azt, hogy utódaik tovább viszik a családi gazdaságot anélkül, hogy érdeklődnének gyermekeik motivációi és érdeklődési körük iránt.

A tulajdonlás során további gondot okozhat azon utódok kompenzálása, akik nem töltenek be tulajdonosi posztot a gazdaságban (például, ha az egyik testvér nem szeretne részt venni a gazdaságban). Ilyenkor a legtöbb esetben az alapító kompenzációként tulajdonrészt ad számára. Abban az esetben azonban, amennyiben a testvérek tulajdonosként részt vesznek a családi gazdaságban, de a működésben aktívan nem, fontos, hogy a szavazati jogukkal ne korlátozzák a vezető testvérüket (Mosolygó et al., 2018; Noszkay, 2017).

Ezeket a gondolatokat Fiatal Gazdák Magyarországi Szövetsége (továbbiakban: AGRYA) 2017-ben végzett 180 fős kutatása is alátámasztotta. A kutatás során a generációváltás során felmerülő nehézségeket vizsgálták. Ennek eredményeként megállapítható, hogy a válaszadók 86%-a rendelkezik saját gazdasággal, 38%-a önállóan építette fel gazdaságát, és 48%-a egy már korábban is működő gazdaságot vett át. A megkérdezett gazdálkodók 14%-a pedig nem rendelkezik önálló gazdasággal (Agrya, 2017). A megkérdezett gazdák 62%-a családi gazdálkodó vagy östermelő volt. A gazdálkodók

6%-a társas vállalkozás képviselt, 32%-uk pedig egyéni vállalkozó volt. A megkérdezett gazdaságok 90%-ában családon belül történt az utódlás, csupán 10%-ukban nem családtagok között történt (Agrya, 2017). A válaszadók a generációváltás során az egyik legnagyobb akadályként említették az adminisztrációs terheket (pályázatok, támogatások átvállalása, hatósági engedélyek módosítása, eszközök átírása, stb). A legkevésbé nehezítő körülménynek az átvevő felkészületlenségét tartották (Agrya, 2017).

A felmérés során a következő problémákat emelték ki:

- Az elődök túlzott ragaszkodása a vezetéshez
- Nehezen kezelhető üzleti partnerkör (pl. vevők, szállítók, finanszírozók), a családi vagyon megosztása (pl. testvérek között)
- A téma kényessége miatti elkerülése és a gazdálkodók tudatos felkészülésének hiánya (Agrya, 2017).

Egyéb nehezítő körülményként említették, hogy a felsőoktatásban sem tanítják meg egy gazdaság teljes körű vezetését, így ezt mindenkinek magának kell elsajátítania. Ezen felül veszélybe kerülhet az átadó megélhetése az utódlást követően, ha bérleményként történik az átadás, kérdésessé válik a rentabilitás is. Előfordulhat, hogy az előd nem kap hitelt a gazdaság kiváltásához (Agrya, 2017). Ezek kiküszöbölése érdekében a megkérdezettek 60%-a szívesen venne részt utódlást segítő közös tréningen (Agrya, 2017). Tehát látható, hogy a korábban (a szakirodalomban) említett problémák valóban megjelennek a gyakorlatban is. Ezért fontosnak tartottuk megvizsgálni Karcagon is, hiszen ez egy olyan mezőgazdasági jellegű település, ahol a családi gazdaságok domináns szerepet töltenek be.

2. Anyag és módszerek

A felmérésben egyaránt szerepelt primer és szekunder vizsgálat. Szekunder analízisként hazai és nemzetközi statisztikai adatbázisok kerültek elemzésre, melynek eredményeire alapozva a primer vizsgálat során kérdőíveket töltöttünk ki olyan karcagi családi gazdálkodókkal, akiknél aktuális téma az utódlás kérdése. A kérdőívvezés során közvetlen adatgyűjtésre törekedtünk, mivel az érintett elődöket és utódokat egyaránt szeretnénk volna elérni. A primer kutatás kivitelezésében azonban nehézségeink adódtak, megvalósítása akadályokba ütközött. A kijárási korlátozások, a karantén és a gazdálkodók COVID-19 koronavírusról való féltelme, elsődlegesen az idősebb korosztály esetén, nagyban megnehezítette a kivitelezést. A kialakult helyzetre való tekintettel kénytelenek voltunk felfüggeszteni a személyes megkeresésen alapuló kérdőívvezést. Próbáltuk interneten kitöltetni az űrlapot, azonban a vizsgált minta elérése nehézségekbe ütközött. Többszöri megkeresés dacára is mindössze 36 gazdálkodó töltötte ki a kérdőívet. Mivel kutatásunkban próbáltunk reprezentativitásra törekedni, így ismét személyesen folytattuk.

A kérdőív három fő kérdés csoportra osztható, a gazdálkodó saját családi gazdaságára vonatkozó kérdésekre, a családi gazdaságról szóló és a sikeres utódláshoz szükséges feltételekről szóló kérdésekre, valamint a gazdálkodóra vonatkozó kérdésekre.

A kérdőív alapját képező minta összeállításában a Nemzeti Agrárkamara és a Karcagi Földhivatal volt a segítségünkre. Adatbázisuk alapján Karcagon összesen 82 családi gazdaság található, melyek átlagosan 3 fővel működnek. Azaz megközelítőleg 246 családi gazdálkodó található a településen. Kutatásunkban végül 143 gazdálkodót sikerült elérni. Ezáltal a minta ugyan nem tekinthető reprezentatívnak, mégis tükrözheti a karcagi családi gazdaságok valós véleményét az utódlásról, hiszen a családi gazdálkodók 59%-át sikerült elérni. Jelen tanulmányban alapvetően az utódok (87 fő) szempontjából szeretnénk bemutatni a generációváltást.

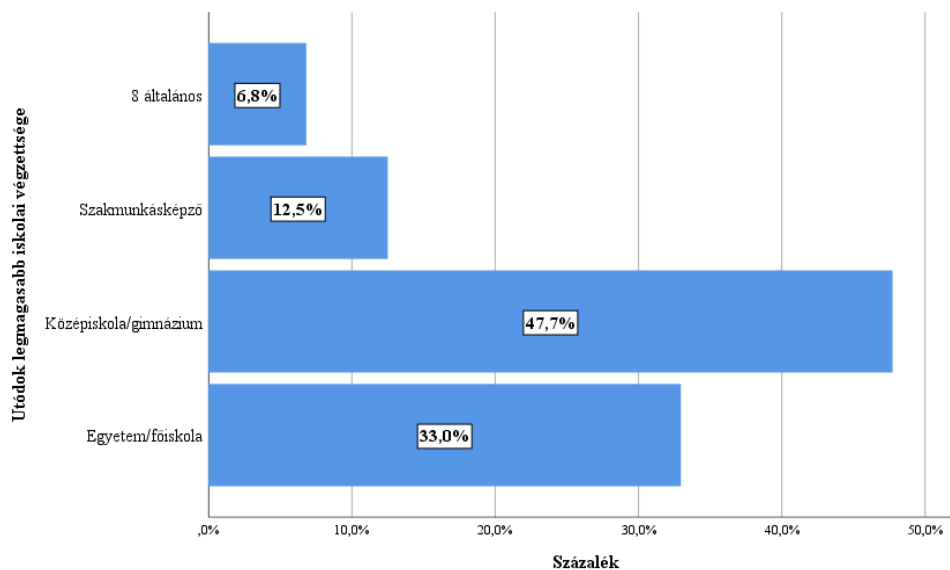
Az elemzés alapját képező modellt EXCEL tábla segítségével készítettük el, az elemzéséhez pedig nem paraméteres próbákat, keresztábra elemzést és korrelációkat végeztünk. Több csoport közötti különbség vizsgálatához medián próbát végeztünk. A vizsgálati tényező medián értékeit két egymástól függetlenül képzett csoportban a Mann-Whitney próbán keresztül hasonlítottunk össze (Fidy-Makara, 2005). Ha kettőnél több csoportot vizsgáltunk Kruskal-Wallis elemzésre volt szükség (Leard Statistics, 2016).

3. Eredmények

3.1. Az utódok csoportjának bemutatása

A kérdőívet kitöltő utódok 69,3%-a férfi, 30,7%-a pedig nő volt. A legfiatalabb kitöltő 14 éves, míg a legidősebb átvevő 60 éves volt, az utódok átlagéletkora 35 év. Ebből is látható, hogy az utódlás több (a

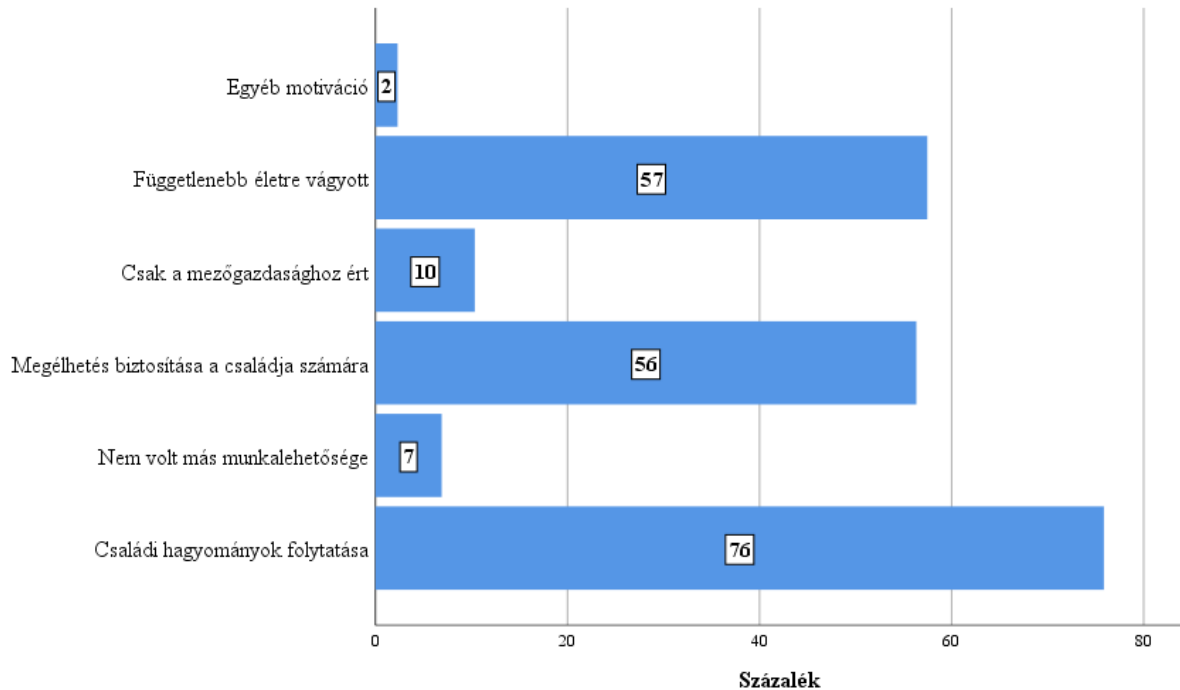
vizsgált mintában szereplő) gazdaság esetén kitolódott. Az utódok 61,4%-a második vagy harmadik generációs (34,1%) volt. A kitöltők között egy fő 0. generációt jelölt be, amit 1.generációnak vettünk. Az első generációs utódok nem a saját családjukon belül vették át a gazdaságot. Az átvevők átlagosan 13 évet töltöttek a gazdaságban. A legrégebb óta gazdálkodó utód 41 évet töltött a gazdaságában. A megkérdezett utódok főként középiskolai és egyetemi végzettséggel rendelkeznek. A középiskolai végzettségük aránya 47,7%, a felsőfokú végzettségük aránya pedig 33% (1. ábra). A legmagasabb iskolai végzettségeket tekintve az utódok megelőzik az elődöket középiskolai és felsőfokú végzettségek arányában, valamint sokkal kevesebb az általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya, mint az elődök között. Az szakirányú végzettségű utódok aránya 65,6%, azonban az átadókhöz képest jóval kevesebben végzik főállásban a gazdálkodást (55,6%). Azt feltételezzük, hogy ez azzal is indokolható, mivel sok családi gazdaságban még az átadó is aktív szerepet tölt be. Ebből kifolyólag az utódok tarthatnak tőle, hogy nem vehetik majd át a családi gazdaságot teljesen. Így próbálnak több lábbon állni.



1. ábra: A kérdőívet kitöltő utódok legmagasabb iskolai végzettsége (N=87, m.e.=%)
Figure 1: The highest level of education of the successors (N=87, u.m.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2021

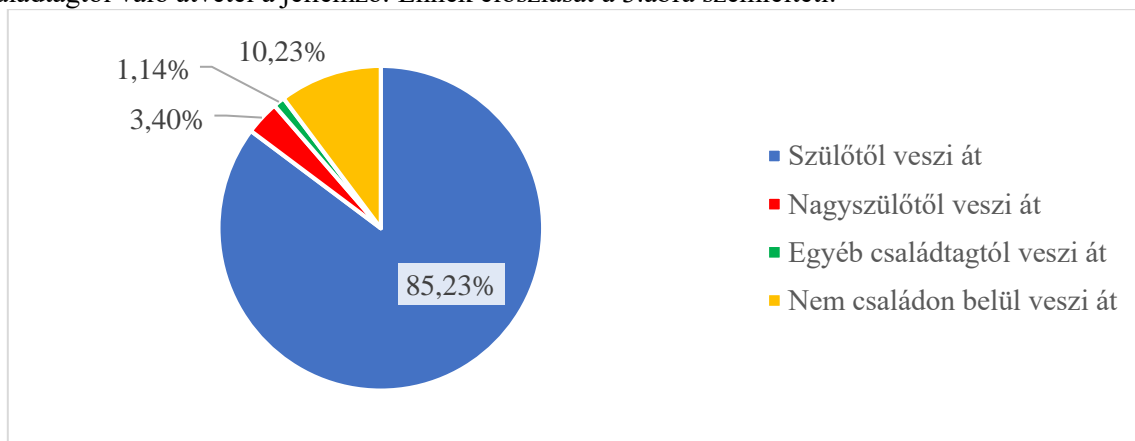
Ezt követően az utódok motivációit vizsgáltuk a családi gazdaság folytatására. Ekkor több válasz megadására volt lehetőségük. A továbbiakban Mean-el jelöltük az igének arányát. Az utódok legjelentősebb motivációja a gazdálkodás folytatására a családi hagyományok továbbvitele volt (Mean=76). Úgy véljük, hogy ez azzal is indokolható, mivel a családi gazdaságok számára fontos a család és a hagyományok tisztelete. További motivációk voltak az utódok számára a függetlenebb élet iránti vágy (Mean=58) és a megélhetés biztosítása a saját családjuk számára (Mean=56). Az utódok motivációit a 2. ábra összesíti.



2. ábra: A kérdőívet kitöltő utódok motivációi a gazdaság folytatására (N=87, m.e.=átlag)
Figure 2: Motivations of the descendants who completed the questionnaire to continue the family farm (N=87, u.m.=mean)

Forrás: Saját kutatás, 2021

A legtöbb családi gazdaságot (85,23%) közvetlenül a szülőktől, 3,4%-ukat a nagyszülőktől veszik át az utódok. A megkérdezett utódok 10,23%-a nem családon belül veszi át a gazdaságot. Tehát a közvetlen családtagtól való átvétel a jellemző. Ennek eloszlását a 3. ábra szemlélteti.



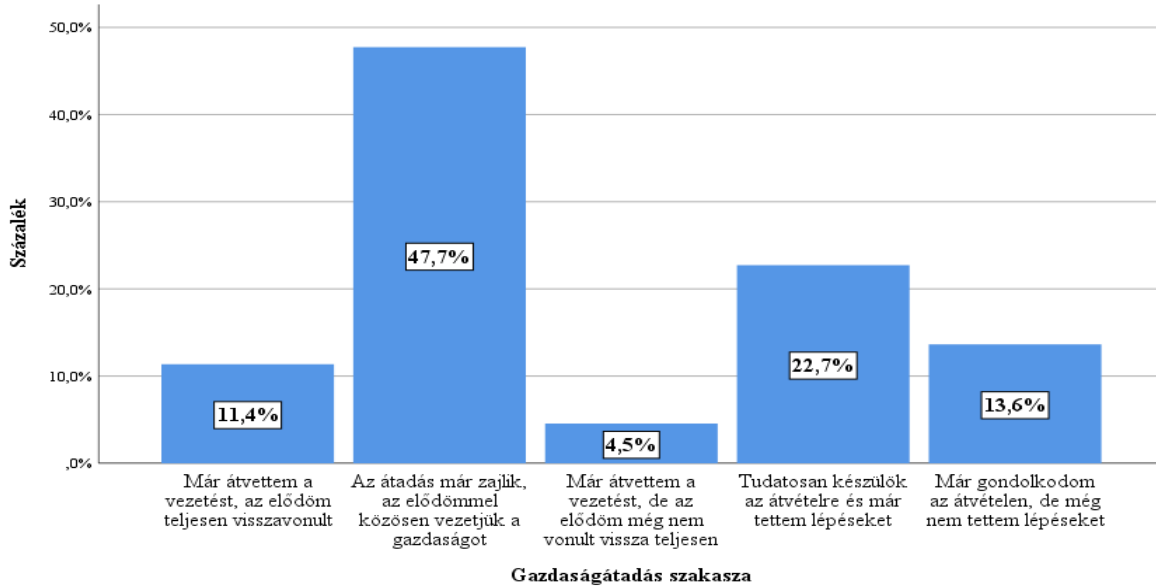
3. ábra: A gazdaságok átadói (N=87, m.e.=%)
Figure 3: The transferors of family farms (N=87, u.m.= %)

Forrás: Saját kutatás, 2021

A megkérdezett utódok 87,5%-a már jelenleg is a gazdaságban dolgozik és tulajdonrészrel is rendelkezik. A vezetői feladatokat viszont csak a vizsgált mintában szereplő utódok 11,4%-a látja el egyedül. Az utódok 58%-a az elődjével közösen látja el a vezetői feladatokat, 10%-ban az előd társvezetővel és 20,5%-ban egyedül az előd vezeti a gazdaságot. Ez az arány is az elődök jelentőségét mutatja a gazdaság vezetésében.

Ehhez szorosan kapcsolódik az utódlás szakasza, melyet a 4. ábra szemléltet. Látható, hogy a megkérdezett családi gazdaságok 47,7%-ában a generációváltás már zajlik, valamint az utód az előddel közösen látja el a vezetői feladatokat. Az esetek 11,4%-ában az utódlás már megtörtént, azonban az előd még nem vonult vissza, és csupán 4,5% volt, ahol az előd már vissza is vonult. Azoknál a megkérdezett

gazdaságoknál, ahol az gazdaságátadás még nem történt meg, a vizsgált minta 27,6%-ában 5-10 éven belül, 19,5%-ban pedig 10 évnél is később tervezik az átvételt. 1-2 éven belül szintén 19,5% szeretné átvenni a gazdaságot. Vagyis sok esetben a generációváltás folyamatban van, melynél érhetően közösen vezetik a gazdaságot. Azonban vannak olyan gazdaságok is, ahol az utódlást követően is az előd kezében marad az irányítás, amely szintén az átadók szerepének jelentőségét hangsúlyozzák.

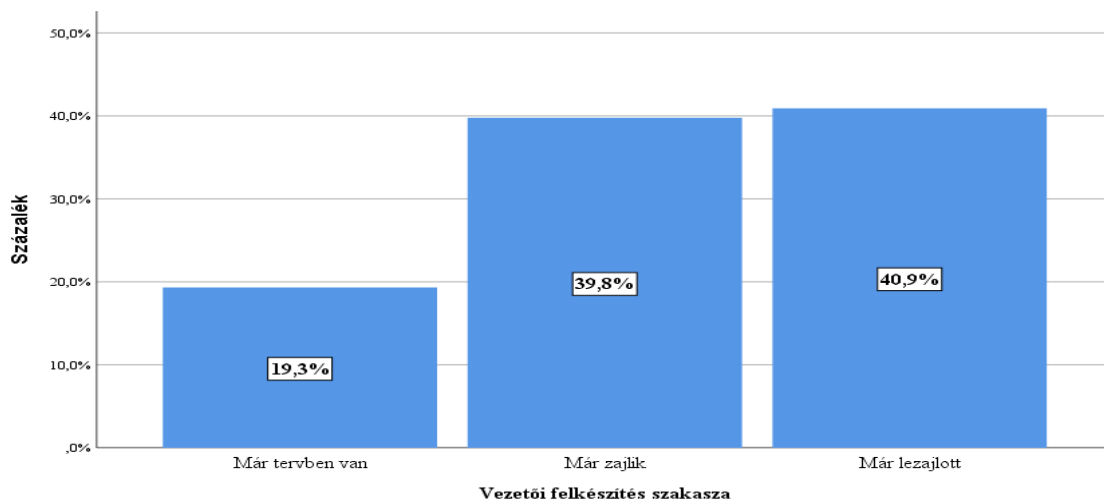


4.ábra: A gazdaságátadás szakasza a családi gazdaságokban (N=87, m.e.=%)

Figure 4: The phase of farm transfer in family farms (N=87, u.m.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2021

Úgy gondoljuk a vezetői felkészítés szakasza jelentősen befolyásolja a gazdaságátadása szakaszát. Amíg nincs megfelelően felkészítve az átvevő arra, hogy egyedül vezesse a gazdaságot, addig az átadó sem szívesen adja át a hatalmat. A megkérdezett gazdaságok 40,9%-ában azonban a betanítás már lezajlott, mégis azt látjuk, hogy az utódok mindössze 11,5% vette már át a gazdaságot vagy tervezi az átvételt a közeljövőben. A megkérdezett gazdaságok 39,8%-ában már folyamatban van a betanítás és összesen 19,3%-uk csak tervezi ezt. A vezetői felkészítések szakaszait az 5.ábra szemlélteti. Ezzel összefüggésben az utódok 85,2%-a folytatott célirányos tanulmányokat a gazdaság vezetéséhez. Ez alapján azt látjuk, hogy a betanítás ellenére is ragaszkodnak az elődök a gazdaság vezetéséhez és a döntéshozatalhoz.



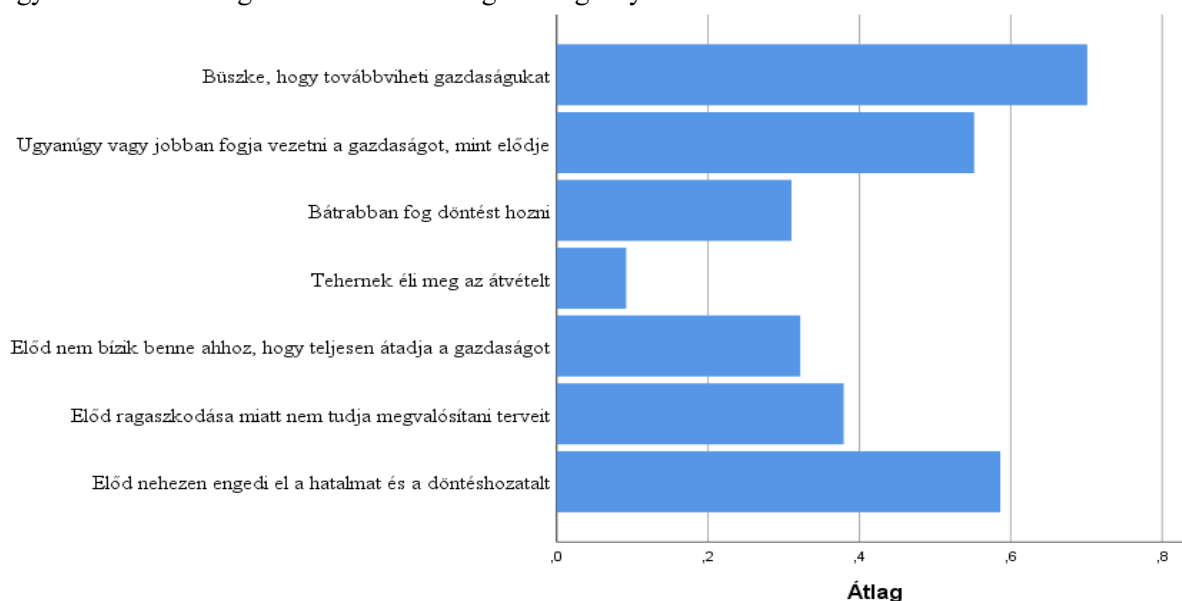
5.ábra: A vezetői felkészítés szakasza a családi gazdaságokban (N=87, m.e.=%)

Figure 5: The phase of leadership training on family farms (N=87, u.m.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2021

A vizsgált mintában szereplő utódok 85,2%-a ugyan részt vehet a döntésekben, ám a beleszólásuk aránya nem túl magas. Azaz annak ellenére, hogy az átadók a legtöbb esetben kikérik az átvevők véleményét, nem minden esetben fogadják meg tanácsaikat. Teljes mértékben a megkérdezett utódok mindössze 13,8%-a vehet részt a döntéshozatalban.

Az utolsó kérdéskörben az utódok véleményét vizsgáltuk a generációváltásról, melyeket a 6. ábra szemléltet. Itt szintén több válasz megadására volt lehetősége az utódoknak. A legtöbb utód büszke arra, hogy átveheti családi gazdaságukat (70%) és 63,3%-uk pedig szeretné legalább olyan jól vagy még jobban tovább vinni azt, mint elődje. Jelentős azoknak az aránya (55,6%), akik úgy gondolják, hogy az elődjük nehezen engedi el a hatalmat, ám mindössze 37,8%-uk szerint fogja ez őket akadályozni a terveik megvalósításában. Mindössze 8,9%-uk éli meg a gazdaság átvételét tehernek, tehát a maradék 91,1% szívesen viszi majd tovább a gazdaságot. Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy az utódok többsége lehetőségnek és nem tehernek tartja a gazdaságuk átvételét. Úgy véljük, hogy ez a hozzáállás nagymértékben elősegíti a sikeres családi gazdaság folytatását.



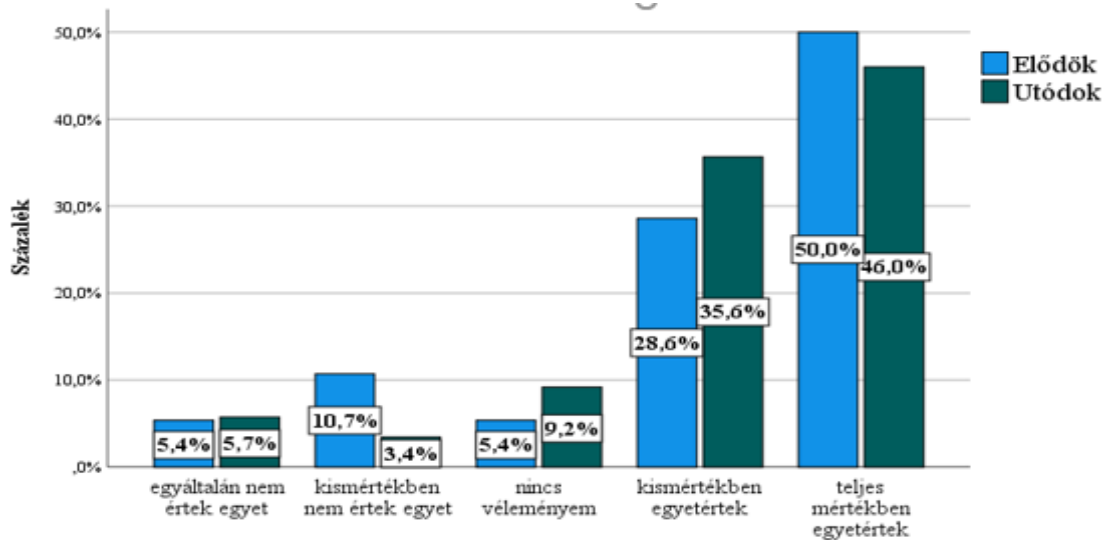
6. ábra: Az utódok véleményeinek összefoglalása a generációváltással kapcsolatban (N=87, m.e.=%)

Figure 6: Summary of successors opinions on generational change (N=87, u. m.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2021

3.2. Hipotézis vizsgálatok

Az első hipotézisben azt feltételeztük, hogy minél nagyobb a gazdaság, annál nagyobb a pszichológiai nyomás az utódon az átvételre. Erre a hipotézisre egy konkrét kérdés szerepelt a kérdőívben, amelyet az elődöktől és az utódoktól is megkérdeztünk, ezért elsőként leíró statisztika segítségével vizsgáltuk a beérkezett eredményeket. A 7. ábrán látható, hogy abban nagyrészt egyetértett mindkét csoport, hogy az utódokon valóban nagyobb a nyomás, ha a gazdaság mérete is nagyobb. Amit különbségként ki kell emelnünk, hogy az átadók sokkal inkább gondolják nyomásnak az átvételt nagyobb gazdaság esetén, mint az átvevők.



A nagyobb gazdaság nagyobb nyomást jelent az utódnak

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

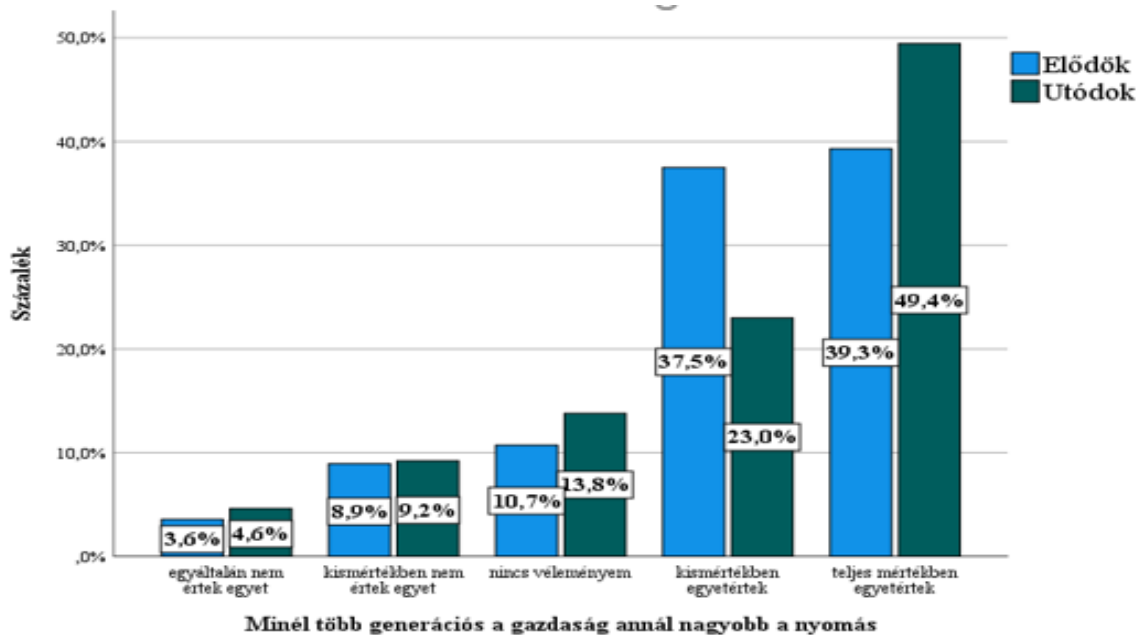
Figure 7: Relationship between farm size and pressure on successors (N=143, u.m.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2021

Mivel a fent említett kérdést az elődök és az utódok is megválaszták, ezért a két csoport véleménye közti különbséget is összehasonlítottuk egy Mann-Whitney próba segítségével. Az elért eredmény alapján nem található szignifikáns különbség a két csoport véleménye között ($p=0,906$). Az elődök átlag rangja 72,47, az utódok átlagrangja pedig 71,70. Összességében tehát a két csoport véleménye alátámasztja a hipotézise a.) pontját. Következésképpen az elődök és az utódok is egyet értenek azzal, miszerint minél nagyobb a gazdaság, annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.

Az első hipotézis b.) pontja szerint minél több generációs a családi gazdaság, annál nagyobb a pszichológiai nyomás az utódon az átvételre.

A kérdőívben ezt szintén egy konkrét kérdés keretében mindkét csoport megválasztotta, ezért az előző hipotézisvizsgálathoz hasonlóan elsőként egy gyakoriság vizsgálatot végeztünk, melynek eredményét a 8.ábra szemlélteti.



Mínél több generációs a gazdaság annál nagyobb a nyomás

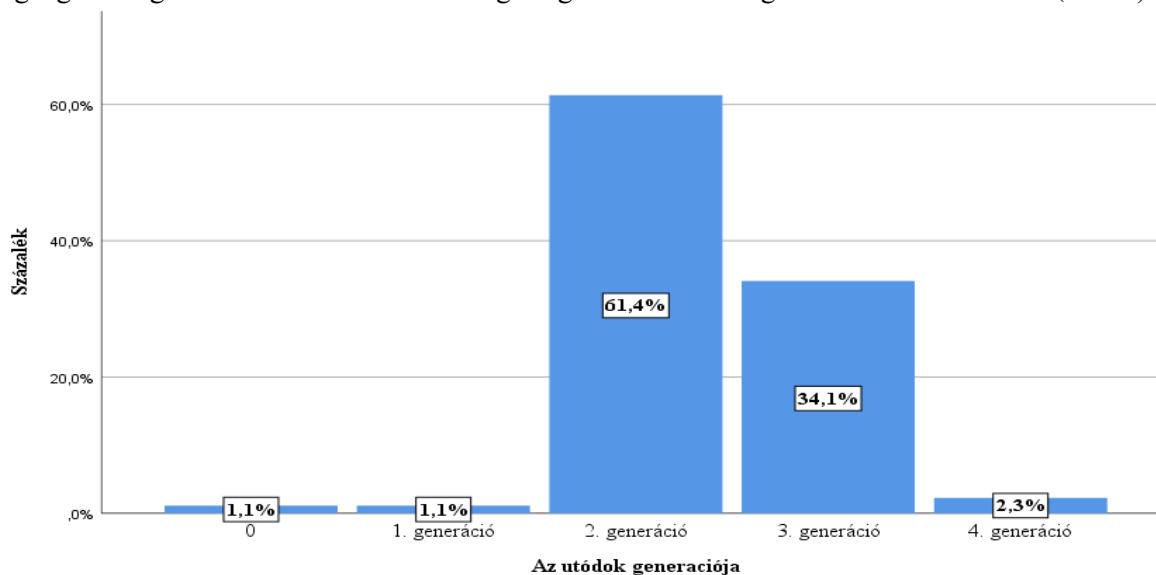
8.ábra: Összefüggés a generáció nagysága és az utódon lévő nyomás között (N=143, m.e.=%)

Figure 8: The relationship between the size of the generation and the pressure on the successors (N=143, u.m.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2021

Az ábra alapján nem található nagy különbség az átadók és az átvevők véleménye között. A gazdálkodók többnyire egyetértettek azzal, hogy minél több generációs a gazdaság annál nagyobb nyomást jelent az utód számára az átvétel. Azonban egy kis eltérés figyelhető meg, miszerint az utódok nagyobb nyomásnak gondolják, mint az elődök a gazdaságátadást a generáció nagyságának függvényében. A két csoport véleménye közötti különbség pontos kimutatásához ismét egy Mann-Whitney tesztet készítettünk. Ez alapján az elődök (MR=69,70) és az utódok (MR=73,48) átlag rangjai között nincs különbség ($p=0,569$), vagyis a vélemények közötti eltérés nem szignifikáns. Tehát mindkét csoport egyetért az állítással.

Ezt követően azt feltételeztük, hogy azok az utódok akik több generációsak nagyobb nyomásnak élik meg a gazdaság átvételét. Ezért elsőként megvizsgáltuk az utódok generációinak eloszlását (9.ábra).

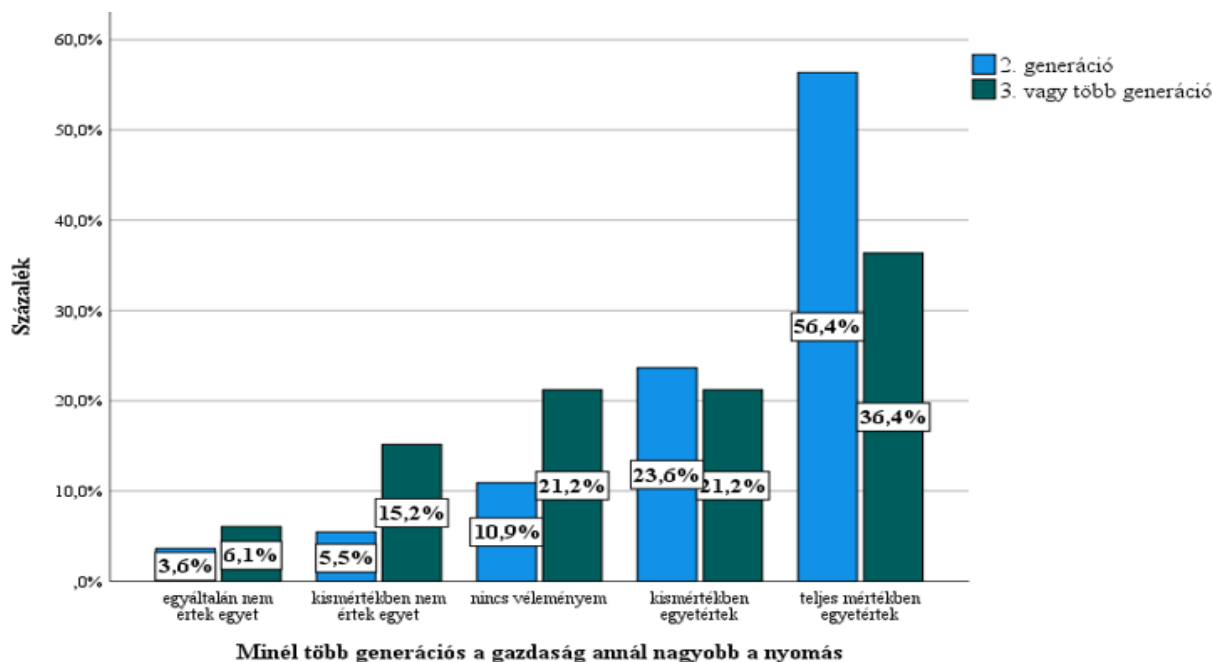


9.ábra: Az utódok generációinak megoszlása ($N=87$, m.e.=%)

Figure 9: distribution of the generations amongst successors ($N=87$, u.m.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2021

Ahogy a 9. ábrán is látható a 2. generációs (61,4%) és a 3. generációs utódok (34,1%) vannak a legnagyobb arányban. Ezért készítettünk egy két értékű 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 vetettük össze az utódon lévő nyomás mértékét a gazdaság átvételére (10. ábra).



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

Figure 10: The relationship between the size of the successors' generation and the pressure on them based on the distribution of the generations amongst successors (N=87, u.m.=%)

Forrás: Saját kutatás, 2021

Megállapítható, hogy a 2. generáción nagyobb a nyomás a gazdaság átvételére, mint a 3. vagy több generációs utódokon. Úgy gondoljuk, hogy ez azzal is indokolható, mivel rajtuk múlik, hogy folytatódik-e a családi hagyomány vagy sem. A 3.-4. generáció valószínűleg azért érzi már kevésbé nyomásnak az utódlást, mivel természetesnek gondolja, hogy tovább viszi családi gazdaságukat. Ahhoz, hogy szignifikánsan is alá tudjuk támasztani egy Mann-Whitney próbát végeztünk. Ennek eredményeképpen arra jutottunk, hogy az utódok második generációjának átlag rangja 48,78, míg a három vagy annál több generációjának átlag rangja 37,36. Ez alapján szignifikáns különbség figyelhető meg a két generáció véleménye között ($p=0,029$). Azonban az eredmények a H1b. hipotézist nem támasztották alá, miszerint minél több generációs a családi gazdaság annál nagyobb a nyomás az utódon az átvételre.

4. Következtetések, javaslatok

A kutatási kérdéshez kapcsolódóan két hipotézist fogalmaztunk meg, miszerint annál nagyobb a pszichológiai nyomás az utódon az átvételre minél nagyobb méretű (H1a), valamint minél több generációs a családi gazdaság (H1b).

A két hipotézist megvizsgálva nem fedezhető fel túl nagy különbség az elődök és utódok válaszai között. A válaszadók többsége számára egyáltalán nem jelentett terhet a családi gazdaságuk átvétele, hiszen egyértelmű volt számukra, hogy saját gazdaságukban szeretnének dolgozni. Véleményünk szerint ez azzal is indokolható, hogy szinte minden esetben az utódok saját döntése volt a pályaválasztás és a szülők egyik esetben sem erőltették. Hiszen azt látjuk, hogy azokban a gazdaságokban élték meg teherként az átvételt az utódok, ahol az elődeik erőltették azt.

A megkérdezett gazdálkodók nagyrészt egyetértettek azzal, hogy minél több generációs a családi gazdaság, annál nagyobb nyomást jelent az utód számára a gazdaság átvétele. Leginkább az utódok gondolják az átvételt nyomásnak a generációk függvényében. Meglepő módon azonban a 2. generáción nagyobb a nyomás, míg a 3.-4. generáció természetesnek gondolja, hogy tovább viszi gazdaságukat. Ebből kifolyólag H1a hipotézis elvetésre került, mivel nincs összefüggés a gazdaság mérete és a nyomás nagysága között az utódon. A H1b hipotézis pedig csak részben került elfogadásra, mivel a gazdálkodók a kérdőívben ugyan több esetben nyomásnak gondolták a generációváltást, azonban az utódok generációját és véleményét összevetve mégsem tűnik igazán tehernek a gazdaság átvétele az utódok számára.

Mivel az átvevők összességében pozitív véleménnyel voltak a gazdaság átvételéről és nem érezték azt nyomásnak, ezért úgy gondoljuk leginkább ezekről a gazdaságokról kellene példát vennie a többi gazdálkodónak. Azoknak a gazdaságoknak, ahol az átvevő nyomás alatt van, az javasolnánk, hogy az elődök ne erőltessék az átvételt. Ehelyett próbálják meg inkább megszerettetni a mezőgazdaságot az utóddal. Fontos lenne továbbá a gazdálkodás pozitív oldalának a megismertetése az örökösökkel. Mindenképpen fontos lenne megfelelő kommunikációval együttműködni a generációknak. A kulcsszó a rákésztetés és a probléma felismerése. Ha tudjuk, hogy a gazdaságátadás mindenképpen be fog következni, akkor tudatosan fel kell készülni rá!

Összefoglalás

A családi gazdaságok jövőjének alapvető feltétele a sikeres generációváltás, melynek kérdése egyre aktuálisabbá vált napjainkban. Mára már nincs olyan konferencia vagy agrár rendezvény, amelyen ne kerülne szóba a téma. Azonban a gyakorlatban azt tapasztaljuk, hogy számos gazdaság esetében mégis tabutéma. A családtagok sok esetben egymás között sem beszélnek az utódlás kérdéséről, mivel az előd egyértelműnek veszi, hogy utódja tovább folytatja a családi gazdaságot. Azonban a gazdaság átvétele nem feltétlenül vonzó lehetőség az utódok számára. Ebben az esetben a kommunikáció hiányának köszönhetően veszélybe kerülhet a családi gazdaság sorsa. A tanulmány célja felmérni a karcagi családi gazdaságok utódain lévő pszichológiai nyomás mértékét a gazdaság méretének nagysága és a generációjának függvényében. A felmérés során 143 családi gazdálkodó (87 utód) véleményét kértük ki a témával kapcsolatban. Összességében megállapítható, hogy ugyan a gazdálkodók szerint jelen van az utódokon a nyomás a gazdaság átvételére. Am egyedül az utódok válaszait figyelembe véve a gazdaság nagyságától teljesen független a nyomás, míg a generáció nagyságától részben függ. Leginkább a második generációs utódok éreznek nyomást az átvétel miatt. Azonban az esetek többségében az utódok nem gondolják tehernek a családi gazdaság folytatását, sokkal inkább büszkék arra, hogy tovább vihetik több generációs családi hagyományaikat.

Irodalomjegyzék

- Agrya (2017): *Gazdaságátadás, nemzedékváltás. Piackutatási jelentés*, https://agrostratega.hu/letoltesek/AGRYA_AgroStratega_Gazdasagatadas_nemzedekvaltas_kutatasi_jelentes_2017.pdf. 2020.12.10
- Bogáth Á. (2016): *Utódlástervezés családi vállalkozásoknál*. in Csiszárík-Kocsir Á.: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VI. tanulmánykötet*, Budapest: Óbudai Egyetem, pp 21–28.
- Csákné Filep J. (2012): *Family businesses–focusing on succession*. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/2/Csakne_Filep_Judit_den.pdf. 2021.01.08.
- 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*, Volumes 28, pp 335–354.
- 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*, Volumes 60, pp 1030–1038.
- 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*, Volumes 28, pp 355–362.
- Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L. (1997): *Toward a stewardship theory of management*. *Academy of Management Review*, Volumes 22, pp 20–47.
- Fidy, J., Makara, G. (2005): *Biostatistika*. Informed 2002 Kft., <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/biostatistika-1/ch08s03.html>. 2020.03.24.
- Huang T. (1999): *Who shall follow? Factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan*. *Long Range Planning*, Volumes 32 (No. 6).
- Jensen, M., Meckling, W. (1976): *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, Volumes 3, pp 305–360.
- Kása R., Radácsi L., Timár G., Zsigmond Sz. (2018): *Családi vállalkozások mentorálása*. Working Paper Series, BGE Budapest Lab, 5.szám.

- Kazmi A. (1999): *What young entrepreneurs think and do: A study of second- generation business entrepreneurs*. Journal of Entrepreneurship, 8. szám: (No. 1.) pp 67–77.
- Kovács É. K. (2020): *Az idősebb korosztály szerepe a családi gazdaságok generációváltásában*. Magyar Gerontológia, 12.szám: pp 38.
- Lansberg I. (1999): *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Leach P. (2007): *Family Businesses the Essentials*. Profile Books, London, 2007.
- Leard Statistics (2016): *Kruskal-Wallis H Test using SPSS Statistics*. <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/kruskal-wallis-h-test-using-spss-statistics.php>. 2020.03.24.
- Malhotra, N., K. (2008): *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson Custom Publishing, pp. 120.-322.
- 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, Volumes Volumes 29 (No. 3.), pp 256–277.
- 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, Volumes 6, (No. 1).
- Noszkay E. (2017): *Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán*. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, Volumes 48 (No. 6-7.). Pages 64-72. DOI:10.14267/VEZTUD. 2017.06.08.
- Reisinger, A., Kovács, N. (2013): *Családi vállalkozás folytatása vagy saját vállalkozás indítása? A befolyásoló tényezők feltérképezése*. – Róbert P. (szerk.) „Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság”. Kautz Gyula Emlékkonferencia 2012. június 15. Válogatott tanulmányok, Széchenyi István Egyetem, Győr, pp 253–263.
- Reisinger A. (2013): *Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében*. Vezetéstudomány, XLIV. évf. 7–8. szám, pp. 41-50.
- Royer S., Simons R., Boyd B., Rafferty A. (2008): *Promoting family: A contingency model of family business succession*. Family Business Review, 21, pp 15-30.
- 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, Volumes 37 (No. 3.), pp 43-61.
- Wiklund J., Nordqvist M., Hellerstedt K., Bird M. (2013): *Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective*. Entrepreneurship Theory and Practice, pp 37.